مدیریت

گروه ها



مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان


بسم الله الرحمن الرحیم

مدیریت گروه ها

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

مدیریت گروه ها

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت گروه ها/ www.modiryar.com
ناشر :www.modiryar.com
مشخصات نشر دیجیتالی:اصفهان:مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری:نرم افزار تلفن همراه , رایانه
موضوع:مدیریت - گروه ها

نقش گروه های ذی نفوذ در ارتباطات سیاسی

یشگفتاربه طور کلی در این تحقیق با بررسی موضوع "نقش گروههای ذی نفوذ در ارتباطات سیاسی ، "با طرح سوالی مبنی بر"آیا در ارتباطات سیاسی،گروههای فشار یا ذینفوذ تاثیر گذارند " ؟

(از دیدگاه اندیشمند علوم سیاسی فرانسوی ، موریس دوورژه)، سعی گردیده است ضمن بیان مقدمهء مختصر، وهمچنین اطلاعاتی در خصوص معنی و مفهوم گروههای فشار یا ذینفوذ ، مفاهیم وعناصر تشکیل دهنده ارتباطات سیاسی ، تعریف گروههای ذینفوذ ،تفاوت و وجه اشتراک گروههای ذینفوذ با احزاب سیاسی ،انواع گروههای ذینفوذ و وسائل و ابزارهای تاثیرگذار در سطح قدرت و مردم ، همچنین سایر مفاهیم و اطلاعات ،با پیش فرض " بین شکل گیری ارتباطات سیاسی و گروههای ذینفوذ در هسته قدرت ، رابطه معناداری وجود دارد ". ارائه گردیده است.مقدمه:از آنجایی که هدف، در این تحقیق ارائه نکته نظرات اندیشمند وجامعه شناسی فرانسوی" دوررژه "می باشد لذا ضمن بیان مختصری از تاریخچه زندگی وآثار بجامانده علمی ومطرح در سطح جهانی ایشان ، و با بهره گیری از سایر منابع نسبت به شناسایی و تبیین گروههای فشار از این دیدگاه پرداخته شده است.موریس دوورژه ،به سال ۱۹۱۷ درآنگولم فرانسه دیده به جهان گشود و پس از طی مدارج علمی ،در حال حاضر استاد مسلم جامعه شناسی سیاسی در دانشکده حقوق و علوم اقتصادی پاریس ،مفسر بنام روزنامه لموند و هفته نامه نوول ابسرواتور و عضو برجسته آکادمی علوم وفنون ایالات متحده امریکاست و بیشتر آثارش به اکثر زبانهای رایج دنیا برگردانده و تدریس می شود.وازآثار ومکاتب وی می توان" : اصول علم سیاست" ،"احزاب سیاسی"،"شرکت زنان در زندگی سیاسی"،"فردا،جمهوری"،" در باب دیکتاتوری"،"دمکراسی بدون مردم"، "حقوق اساسی ونهادهای سیاسی"،"روشهای علوم اجتماعی "،"جامعه شناسی سیاسی ،"جمهوری پنجم"،" جمهوری ششم و رژیم ریاست جمهوری "را نام برد دوورژه معتقد است که پیکار سیاسی در دو زمینه جریان دارد : از یک سو میان افراد،گروهها وطبقاتی که برای بدست آوردن ،تقسیم کردن یا زیر نفوذ گرفتن قدرت مبارزه می کنند ، و از سوی دیگر میان قدرتی که فرمان می راند و شهروندانی که در برابر آن مقاومت می ورزند. در کلیه جماعات انسانی و حتی جوامع حیوانی ، قدرت برای دارندگانش مزایا و امتیازاتی از قبیل افتخارات ،اعتبار و منافع ای را فراهم می کند. پس قدرت موضوع نبردی بی امان است در این نبرد ،در آغاز افرادی در برابر یکدیگر صف آرایی می کنند که برای اشغال کرسی مجلس ،منصب استانداری ،مسند وزارت،ستاره های ژنرالی و ردای ارغوانی کاردینال مبارزه می کنند.در اجتماعات بزرگ ، بر این تعارض های فردی ،تعارض میان گروههایی که در درون جامعه کل تشکیل شده اند :رقابت میان بخشها ،شهرستانها ،ملتها وهمچنین مبارزه های طبقاتی ،نژادی و مسلکی،علاوه می شود. شکل دیگر پیکار، شهروندان را در برابر قدرت ،فرمانروایان را در برابر فرمانبران و اعضای اجتماعی را در برابر دستگاه قهر اجتماعی به مخالفت وامی دارد. مسلما این مبارزه میان شهروندان از یک سو و قدرت از سوی دیگر نیست، بلکه بین برخی از شهروندان است که زمام قدرت را به دست دارند و برخی دیگر که آن را تحمل می کنند . قدرت، همیشه به سود گروه ،طایفه و یا طبقه ای اعمال می شود وپیکار با این گونه قدرت به وسیله گروهها، طایفه ها وطبقات دیگری که می خواهند جای پیشینیان را بگیرند،رهبری میگردد.فصل اول۱-   مفهوم و تعریف گروه های ذی نفوذ گروه های فشار پدیده تازه ای در سیاست نیست، اما مطالعه در باره آن در حوزه علم سیاست چندان سابقه ای ندارد و زیر عنوان های مانند " گروه فشار" ، " گروه ذی نفوذ " ، " لابی = نفوذ گذاران " وحتی" گروه سیاسی " مورد مطالعه بوده است.گروه های فشار واسطه هستند که بدان وسیله دارندگان منافع مشترک می کوشند بر جریان امور عمومی تاثیر گذارند. و به عبارت دیگر گردهمآیی اشخاص دارای هدف های مشترک که تحقق هدف های خود را از راه اقدام سیاسی برای نفوذ گذاشتن بر سیاست عمومی جستجو می کنند۱۲-   مفهوم و عناصر تشکیل دهنده ارتباطات سیاسیارتباط فرایندی اساسی است که گروه های سیاسی از طریق آن شکل می گیرند و می کوشند در خط مشی عمومی اثر بگذارند. در واقع این ارتباط فرآیندی بنیادی است که اقدام سیاسی و تعرض سیاسی از طریق آن انجام می شود.[ارتباط سیاسی دارای عناصر به شرح ذیل است.۱-۲- پیام دهندگان : هر فرد یا گروهی که به منظور اثر گذاشتن بر خط مشی دولت اقدام کند یک پیام دهنده سیاسی است. و عوامل اصلی چنین پیام دهندگانی در جوامع سیاسی جدید عبارتند از احزاب سیاسی ، گروه های فشار،شوراها ودفاتر روابط عمومی و مانند آنها.۲-۲- پیام : پیام دهندگان می کوشند به یاری پیام (کلمه ،تصویر ،حرکت دست و مانند آنها) افکاری که در سر دارند به ذهن دریافت کنندگان مورد نظرشان (مخطبان) منتقل می کنند.------------------------------۱- عالم ،عبدالرحمن، بنیادهای علم سیاست، نشر نی ،تهران ۱۳۷۳،ص۳۵۸۳-۲- رسانه (مجری انتقال پیام): ،که پیام را به مخاطب می رساند.امروزه تلویزیون ،رادیو وروزنامه به ترتیب بیشترین مخاطب و بیشترین اثر سیاسی را دارد.۴-۲- مخاطب یا دریافت کننده : که پیام مستقیم یا غیر مستقیم را دریافت می کند. دانش ،میزان علاقه وآگاهی دریافت کننده پیام از جمله عوامل اصلی تعیین کننده تاثیر پیام اند.۵-۲- واکنش: هدف هر ارتباط سیاسی ایجاد نوعی واکنش در دریافت کننده پیام است .۱- آغازگر اندیشیدن به یک موضوع ۲- تغییر عقیده در اثر گیرایی و شیوه ی بیان ۳- تحکیم عقیده در اثر تکرار و استدلال ۴- فعال سازی یا تحریک برای انجام اقدام عملی بر پایه عقیده جدید.]۱۳- ویژگی های عمده گروههای ذی نفوذ[بررسی ویژگی های اصلی گروه های فشار یا ذی نفوذ حیطه عمل یا ابعاد کارکرد آنها در نظام سیاسی جدید را آشکار خواهد کرد .ویژگی های آنها بدین قرار است.۱-۳- نفع شخصی:نفع شخصی ریشهء تکوین گروه های فشار است. افراد دارای منافع مشترک گردهم می آیند تا گروهی را تشکیل دهند که برای منافع خود مبارزه می کند.۲-۳- چهره پنهان سیاسی : گروه های فشار نمی خواهند آشکارا چهره سیاسی نشان دهند . گاهی حتی از ورود به صحنه سیاسی شرم دارند" :سیاست های گروه فشار نمایانگر چیزی کمتر از سیاسی شدن کامل گروه و چیزی بیشتر از غیر سیاسی شدن آن است :سطح میانه ای از فعالیت میان سیاسی و غیر سیاسی " .بطور کلی این گروه ها رنگ چهره سیاسی خود را بنا به اقتضا حفظ می کنند یا از دست می دهند.۳-۳- جهان گستری : گرو ههای فشار جهان گسترند و در همه کشورها وجود دارند . این گروهها در برگیرنده انواع سازمانهای بازرگانی ، کارگری ،گشاورزی ،نهادهای دینی و دیگر گروههای اقتصادی و حرفه ای هستند.]۲۱- علوی ،پرویز، ارتباطات سیاسی:(ارتباطات

،توسعه وشارکت سیاسی) ،نشر علوم نوین ،تهران،۱۳۸۶،ص۳۲- عالم ،بنیادهای علم سیاست ،پیشین،ص ۳۶۱-۳۶۰۴- نقش سیاسی گروه های فشار :۱-۴- گروه های فشار و انتخابات :انتخابات مورد توجه زیاد گروههای فشار است زیرا از راه انتخابات می توانند افراد مورد نظر را منتخب و توسط آنها برکارگزاریهای مکانیسم حکومت نفوذ گذارند. گروه های فشار در سطوح گوناگون روند انتخاباتی ،در معرفی نامزدها ،در فعالیت برای جمع آوری آرا و مبارزه انتخاباتی سنگ افراد مورد نظر شان را به سینه می زنند و می خواهند کرسی مورد نظر شان در قوه مقننه را برای آنها به دست آورند اما آنها این بازی را از پشت صحنه به راه می اندازند ممکن است گروههای فشار به خاطر نامزد های مورد نظرشان از یک حزب سیاسی پشتیبانی سازمانی کنند و به سبب آنکه رای دهندگان زیادی را در اختیار دارند براحتی می توانند با احزاب چانه بزنندو افراد مورد نظر را به عنوان عضو این یا آن حزب معرفی نمایند. برخی از گروههای فشار پر نفوذ ممکن است دست به دست هم دهند و یک حزب سیاسی را وادار به نامزد کردن کسانی کنند که بهترین مدافعان منافع آنها هستند. افراد قدرت طلب برای تضمین انتخاب مجدد خود همیشه در خط این گروهها راه می روند. بنابر این دیده می شود که اعضای بر جسته قوه مقننه و وزیران با بندهای نادیدنی زیر نظر می گیرند . گروه فشار هرچه بزرگتر باشد این بندها هم بیشتر و بزرگتر خواهند بود.۱۲-۴- گروه های فشار و قوه مقننه:افراد انتخاب شده با پشتیبانی گروه های فشار در تصمیم گیریهای حکومتی مربوط به منافع این گروهها شرکت موثری دارند انتخاب شده گان غالبا خود را در دست گروه های فشار می یابند ودر واقع مجبور می شوند پیشنهاد های خود را با توان بیشتری از اعضای دیگر قوه مقننه موظف به اجرای دستور العمل های حزب عمل کنند.درخصوص قوه مقننه، گروه های فشار درحکومتهای نمایندگی معمولا سازمان یافته تر از دولت توتالیتری عمل می کنند.۳-۴- گروه های فشار و قوه مجریه:[گروه های فشار که بر قوه مجریه که سیاست عمومی را تدوین می کند،نفوذ اعمال می کنند، در شکل پارلمانی حکومت ، گروه های فشار از راه قوه مقننه بر قوه مجریه نفوذ می گذارند . اعضای منتخب گروه های فشار در قوه مقننه ،با طرح سوال و استیضاح ،تعطیل موقت جلسات مجلس ،پیشنهاد رسمی توسط کمیته های مشورتی قوه مقننه ،بر قوه مجریه نفوذ می گذارند. مثلا در امریکا گروه های فشار با تهدید به تعطیل موقت مجلس سنا ،رئیس جمهوری را زیر فشار قرار می دهند تا افراد مورد نظر آنها را برای تصدی برخی مقامات سیاسی ،نظامی یا دیپلماتیک و همچنین فرماندار ایالتهای امریکا معرفی کنند.--۱- عالم ،بنیادهای علم سیاست ،پیشین،ص۳۶۲۴-۴- گروه های فشار و قوه قضائیه:قوه قضائیه نیز از نفوذ گروههای فشار مصون نیست .با وجود آنکه قوه قضائیه از لحاظ سیاسی بی طرف است ،اما گروه های فشار از راه یورش موثر افکار عمومی ،دورادور بر روند قضایی اعمال نفوذ می کنند . زیرا فشار گذاشتن قضات یا جلوی آنها را گرفتن مطلوب دانسته نمی شود اما ایجاد افکار عمومی راه دمکراتیک نفوذ گذاری بر قضات است . دیوان عالی کشور نیز تحت تاثیر مقاله ها و اظهارهای روزنامه ها ومجله ها قرار می گیرد" ،سرمقاله مهم ،برخی از بهترین نظرهای حقوقی درکشور رادر دسترس قضات قرار می دهد "در امریکا زمان گزینش قضات ،برخی ملاحظات سیاسی مطرح می شود . گروه های فشار دخالت می کنند تا نامزدی یک قاضی را ردکنند یا گزینش نامزد خود را تضمین نمایند . از این راه ،نقش ، آنها در اعمال نفوذ قاطع بر قوه قضائیه کاملاً آشکار است.۵-۴- گروه های فشار و افکار عمومی :گروه های فشار در همه نظام های سیاسی در شکل گیری افکار عمومی نقش دارند. و معمولا سه گونه استراتژی برای نفوذ بر ذهن مردم دارند : ۱- به توانایی و قوه تعقل مردم متوسل می شوند و این کار را از راه انتشارات و گزارشهای ویژه، سخنرانیها و اجتماعات ،تشکیل کنفرانسهای مطبوعاتی و بحثهای گسترده انجام می دهند.۲- از راه ترغیب عواطف نفرت ،ترس ،عشق یا هر گونه عاطفه دیگری را بر می انگیزند تا عقیده ای را تغییر دهند. ۳- برای جلب توجه به خواستهای خود ،تاکتیک آفرینش محبوبیت را به کار می برند و با تبلیغات و درخواست ویژه از رأی دهندگان یا مردم نفوذ قابل توجهی بر مسائل سیاست عمومی بر جای میگذارند.بنابراین می توان دریافت که گروه های فشار در شکل دمکراتیک حکومت نقش عمده ای بازی می کنند،اما هر زمان که بخواهند بدون احساس مسئولیت نهادهای سیاسی را زیر فشار های شدید قراردهند تا منافع مورد نظر شان را تامین کنند، زیانبار می شوند. وقتی که بر ریشه دمکراسی،یعنی منافع عمومی و رفاه عمومی آسیب بزنند،برای حکومت نمایندگی خطرناک می شوند.] ۱فصل دوم:دیدگاه موریس دوورژه در خصوص گروه های ذی نفوذ۱- تعریف گروههای ذینفوذ":گروه های ذی نفوذ در پی آنند که بر زمامداران اثر بگذارند ،نه آنکه افراد خویش را (دست کم به طور رسمی ،زیرا در واقع پاره ای از گروههای نیرومند دارای عمالی در مجالس وحکومت ها هستند ولی به شکل سری و محرمانه) در راس قدرت جای دهند".۲۲- تفاوت گروههای ذی نفوذ با احزاب سیاسی[احزاب سیاسی سازمانهایی هستند مخصوص پاره ای از انواع رژیم ها (دموکراسی های غربی) در دوره معینی از تاریخ (قرن بیستم). برعکس گروههای ذی نفوذ در کلیه ادوار دیده می شوند. این --

---۱- عالم ، بنیادهای علم سیاست،پیشین، ص ۳۶۳۲- دوورژه،موریس ،اصول علم سیاست ،ترجمه ابوالفضل قاضی،تهران،انتشارات فرانکلین ،۱۳۵۱اصطلاح در مورد نوعی از تشکیلات به کار برده می شود که هم بسیار وسیع وهم بسیارمبهم است.حدود" گروه های ذی نفوذ " با وضوح کمتری از حدود" احزاب سیاسی " تعیین شده است . در واقع ،احزاب سازمانهایی هستند که فقط برای فعالیت و اقدام سیاسی به وجود آمده اند ،حزب فقط حزب است.برعکس ،غالب گروه های ذی نفوذ سازمانهایی غیر سیاسی اند که اساسی ترین فعالیتشان نفوذ بر قدرت نیست.]۱۳- وجه اشتراک گروه های ذی نفوذ با احزاب سیاسیوجه مشترک این سازمانها این است که کم وبیش بطور غیر مستقیم در پیکار سیاسی شرکت می جویند. احزاب درجستجوی آنند که قدرت را به دست گیرند و اعمال کنند:اعضای انجمن ولایتی،اعضای انجمن ایالتی، شهروندان ،سناتورها و نمایندگانی داشته باشند ، وزرایی در حکومت وارد نمایند و رئیس دولت را برگزینند. گروه های ذی نفوذ بر عکس ،مستقیما در به دست گرفتن زمام قدرت و اعمال آن مشارکت نمی کنند بلکه ضمن خارج ماندن از قدرت بر آن تاثیر می نمایند و به آن" فشار"وارد می کنند (نام آنها از همین امر ناشی می شود) ۲۴- انواع گروه های ذی نفوذ۱-۴- گروه های ذی نفوذ منحصراً سیاسییک گروه ذی نفوذ اگر کارش فقط دخالت در قلمرو سیاست و تشبث به قوای عمومی باشد"منحصراً سیاسی "است به عنوان مثال" جمعیت مجلسیان مدافع آزادی تعلیم تربیت " یا" لابی " های معروف واشنگتن که سازمان هایی هستند که در مراجعه و مذاکره با نمایندگان مجلس ، وزراء و صاحبمنصبان عالیمقام تخصص دارند. ۳۲-۴- گروه های ذی نفوذ بعضاً سیاسییک گروه هنگامی "بعضاً سیاسی "است که فشار سیاسی تنها جزئی از فعالیتهایش باشد وعلل وجودی دیگر و مسائل اجرایی دیگر نیز داشته باشد :مانند اتحادیه کارگری که گاهی هم به حکومت متشبث می شود ولی اساسا هدف های وسیعتری را دنبال می کند.۴۵- وسائل و ابزارهای گروه های ذی نفوذ[نمی توان ساخت داخلی گروههای ذینفوذ و وسائل عملکرد خارجی آنان را از یکدیگر جدا کرد: زیرا این دو به یکدیگر بستگی دارند. فعالیت گروههای عوام ،همانند گروههای خواص نیست و فعالیت گروههای مستقل از احزاب ،مانند اقدام گروههای الحاقی نیست.--۱- دوورژه ، موریس ،جامعه شناسی سیاسی ، ترجمه ابوالفضل قاضی ، تهران انتشارات دانشگاه تهران ،۱۳۶۷،ص ۵۳۱۲- دوورژه ، اصول علم سیاست، پیشین ،ص ۱۷۱۳- دوورژه ، جامعه شناسی سیاسی ،پیشین ،ص ۵۳۲۴- دوورژه ،جامعه شناسی سیاسی ،پیشین ،ص ۵۳۳کوشش گروههای ذینفوذ در دو سطح متمایز انجام می شود، از یک سو فشار مستقیم در سطح سازمانهای مربوط بقدرت (وزراء ،نمایندگان مجلسین

،کارکنان عالیرتبه)،و از سوی دیگر فشاری غیر مستقیم که بر مردم اعمال می شود ،تاواکنش خلائق را برانگیزد و این خود فرمانروایانی که همیشه نسبت به افکار عمومی توجه خاص دارند اثر گذارد.۱-۵- اقدام مستقیم در سطح قدرت:هنگامی که از گروههای ذینفوذ سخن بمیان می آید ،به این گونه اقدامات فکر می کنیم ،یعنی به فعالیت در راهروها و پیچ وخم مجامع ،ولی این اعمال پیچیده تر و متنوع تر است. بایستی دو نوع اقدام را در سطح قدرت از یکدیگر تمیز داد: از یک سو اقدامی باز ،اقرار شده و گاهی عمومی . از سوی دیگر اقدامی پوشیده تر و پنهانی تر .۱-۱-۵-اقدام باز:اقدامی باز پیش از هر چیز ،شامل تعهداتی است که توسط گروههای مختلف ذینفوذ از نامزد ها هنگام انتخابات مورد درخواست است،قولهائی که به گروههای دفاع از مدارس خصوصی در سال ۱۹۵۱ مربوط به کمکهای دولت داده شد ،نقش بزرگی در تحول سیاسی دوره تقنینیه ۱۹۵۱-۱۹۵۶ایفا کرد.ارسال نامه های کم و بیش تهدید آمیز به نمایندگان ،در آستانه مباحثات مهم ، دارای اثرات مختلفی است . گاهی نمایندگان علیه این روش در ملاء عام طغیان کردنده اند ،ولی این امر ،جلو این نامه را نگرفته است و بالاخره فرستادن هیأتهائی نزد گروههای پارلمانی ،کمیسیونها و وزراء ،وسیله بسیار آشکار و بسیار کلی اقدام گروههای ذینفوذ در

برابر قدرت بشمار می آید.۲-۱-۵- اقدام پوشیدهاقدام پوشیده ،پیش از هر چیز در کمک مالی دادن به انتخابات و کمک مادی به احزاب سیاسی است ،یعنی عامل بسیار مهمی در دمکراسی های غربی ،که در آن سرزمینها، پول نفوذ فوقالعاده ای دارد ، ولی عاملی که عملاً مطالعه آن غیر ممکن می باشد . تماسهای شخصی با نمایندگان مجالس ،وزراء و اقدام در برابر ادارات هر چند که پوشیده است، ولی جنبه سری آن کمتر است . بهر حال کلیه وسائلی که بدرستی ،همان اقدام لابیهاست مورد استفاده قرار می گیرد. در فرانسه لابی های متشکل بطور رسمی وجود ندارند. ولی لابیهای غیر رسمی هم بسیار فعال اند و هم بی تردید بسیار موثر.۳-۱-۵- از فساد تا استخبار:چند سالی است که تحول مهمی در اقدامات گروههای ذی نفوذ در سطح قدرت بچشم می خورد که توان آنرا بر اساس خطوط درشت آن ،زیر عنوان" از فساد تا استخبار "تصویر کرد.در نخستین مرحله ،فساد نقش بسیار مهمی زیر اشکال متنوع و با معانی دقیق ایفا می کند . فساد مستقیم، یعنی خرید رأی و وجدانها آنقدر کم است که مردم آن را باور ندارند. انبوه رجال سیاسی شرافتمندند و یا دست کم به اندازه بازرگانان و صاحبان صنایع ونظایر آنان شرافتمندند. ولی صور روبند زده ای از نیمه فساد، از دعوت به شام و مسافرت و گذراندن تعطیلات گرفته تا هدیه هائی به اهمیتهای گوناگون ،وجود دارد. ایجاد خصوصیت ودوستی ،باز مامداران در ضیافتهای عمومی مکرر ،نوعی نفوذ نزد آنان بدست می دهد که گاهی نتیجه بخش است ، ولی شرافت کسی نیز مورد تردید واقع نمی شود. خصوصاً ،فساد دسته جمعی با کمک دادن مالی به احزاب و انتخابات بسیار امر مهمی است.البته این وسائل همیشه مورد استفاده قرار می گیرند و توسعه روابط عمومی حتی موجب تکمیل نیمه فسادهای فردی شده است. ولی به موازات آنان فن دیگری ازاعمال نفوذ در حال رشد است و آن استخبار (خبر گیری)است. نماینده مجلسی که می خواهد به مسأله ای صنعتی کاملا واقف شود نمی تواند مگر آنکه صنایع مورد نظرش وی را مستندا مستحضر سازد و صنایع این کار با تردستی انجام می دهند ،یعنی موضوع را به سود خود جلوه می دهند.از اینرو ،نمایندگان ،سناتورها وکارکنان عالیمقام ،از جانب گروههای مختلف ،قسمتی از اطلاعات جدی ،ولی جهت یافته ای را دریافت می کنند. دستگاههای مختلف می توانند ، البته عوامل این اطلاعات را تصحیح کنند و این امر اهمیت روزافزون اطلاعات را توسط قدرت توجیه می کند. با این همه فراموش نخواهیم کرد فساد دسته جمعی با تطمیع احزاب و انتخابات ، وسیله اساسی برای اقدام برخی از گروههای ذینفوذ است. سیاست شناسی که این پدیده را نادیده انگارد به همان اندازه مسخره است که زیست شناسی تصور کند که نوزادان در کلم به دنیا می آیند ،یا توسط مرغان دریائی به ارمغان آورده شده اند.۲-۵- اقدام غیر مستقیم در سطح مردم:در کلیه نظامهای سیاسی ،قدرت سیاسی، افکار عمومی را مهم می شمارد و در دمکراسی این امر بیشتر به چشم می خورد ،زیرا انتخابات منظما قدرت را در بوته آزمایش قرار می دهد. یعنی با اثر گذاردن بر روی مردم می توان بطور غیر مستقیم بر روی قدرت اثر گذارد.گروههای ذینفوذ این کار را به دو طریق انجام می دهند: از یک سو از رهگذر تبلیغات و از سوی دیگر با خشونت.۱-۲-۵- تبلیغات گروههای ذینفوذ :گروههای ذینفوذ ، اطلاعات جهت یافته ای را نه تنها در سطح قدرت، بشکل جدی و عمیقی پخش می کنند ، بلکه در سطح مردم نیز آن را به شکل تبلیغات عرضه می نمایند. این عمل به دو طریق انجام می شود : گروههای عوام ،نخست نوعی تبلیغات درونی برای اعضای خود انجام می دهند. این اقدام برای گروههای بزرگ عوام مانند سندیکاهای بزرگ کارگری ، سازمانهای دهقانی و نهضتهای بازرگانان کوچک بسیار موثر است. انتشار دستور نامه های گروه و طبقه خود وابسته می پندارند و اعتماد بیشتری به تشکیلات خود حس میکنند. از سوی دیگر ،همه گروهها چه عوام چه گروههای خواص ،می توانند در قبال مردم تبلیغات کنند. نخست می توانند این کار را با تهیه اوراق تبلیغاتی و ایجاد حمله انتشاراتی انجام دهند . در ایالات متحده ،تبلیعات با پول، در روزنامه ها، توسط گروههای ذینفوذ ،به سود نظراتشان بسیار توسعه یافته است. در فرانسه به این عمل هنوز با چشم بد نگاه می کنند . با این حال ،این شیوه خیلی شرافتمندانه تر از اقدامات پنهانی گروههای ذینفوذ در مورد روزنامه هایی است که کم و بیش بر دستورعملهای آنان گردن می گذارند. نفوذ گروههای صنعتی مالی بر مطبوعات کشورهای دمکراسی غربی همیشه در این زمینه بسیار است. در کشور فرانسه ، از میان رفتن تدریجی" مطبوعات دوره مقاومت "ودست اندازی جدید سرمایه داران بزرگ اقتصادی به مطبوعات ، دارای اهمیت دست اولی ، در تحولات سیاسی چند سال اخیر این کشوربوده است.در سالهای ۱۹۴۴-۱۹۴۵ روزنامه ها ،وابسته به احزاب و گروههای سیاسی یا هیاتهای مستقل بودند،ولی نه با منابع اقتصادی . چند سال بعد، بسیاری از روزنامه های یومیه پاریس دوباره زیر سلطه اینان افتادند. با این حال ،گرایش به توسعه" صنایع مطبوعات "تاحدودی در پی معارضه با اقدام گروه هاست.۲-۲-۵- شیوه های خشونت:کوشش برای فتح قدرت با زور و جبر ، ارزشهای طبیعی " گروه های ذینفوذ " نیست . این کار یا با انقلاب و یا با کودتا انجام می شود. بدیهی است که برخی از گروهها ،ممکن است در چنین اقداماتی مشارکت داشته باشند . برعکس ، برخی از اشکال خشونت ، در چهارچوب اقدامات گروهها قرار می گیرد : یعنی خشونتهائی که هدف آنها در عین حال اثرگذاری بر افکارعمومی و وارد ساختن حکومت به تسلیم است . زیرا بی نظمی ای که از آن حاصل می شود ، غیر قابل اغماض است . این فن توسط سندیکاهای کارگری برپا شده است. اعتصابهای عمومی ، تا حدودی این ویژگی را دارا هستند (هرچند که هدف آنها فشار بر کارفرمایان باشد). سایر گرو هها این روشها با تشدید خصلت شورشی آن علیه نظام عمومی به شکل دیگری به کار برده اند .دیده شده است که گروه بندی های دهقانی ، جاده ها سد کرده اند ،بازرگانان کوچک جنبش پوژدا ،اجتماعی برای جلو گیری از کنترلهای مالیاتی تهیه دیده اند، تاکستاندارهای جنوب ،علم اعتصاب اداری یا انتخاباتی برافراشته اند . البته ،تنها گروههای عوام اند که می توانند این وسائل را به کار بندند حتی گروهای خواص نیز که در یک وضع استراتژیک اساسی قرار گرفته باشند، می توانند آنها را بکار گیرند (مثلا خلبانان شرکت های بزرگ هواپیمایی ، ماموران آسانسور آسمانخراشها در نیویورک).]۱------------

------------۱- دوورژه ،جامعه شناسی سیاسی ،پیشین ،تلخیص از ص ۵۳۰ الی۵۵۶منابع:۱- دوورژه ، موریس،اصول علم سیاست ،ترجمه ابوالفضل قاضی،تهران،انتشارات فرانکلین ،چاپ دوم،۱۳۵۱۲- دوورژه ، موریس ،جامعه شناسی سیاسی ، ترجمه ابوالفضل قاضی ، تهران انتشارات دانشگاه تهران ، چاپ دوم ،۱۳۶۷۳- عالم ،عبدالرحمن، بنیادهای علم سیاست،تهران ، نشر نی،چاپ دهم،ُ۱۳۷۳۴ علوی ،پرویز، ارتباطات سیاسی:(ارتباطات ،توسعه وشارکت سیاسی)،تهران ،نشر علوم نوین ،چاپ دوم،۱۳۸۶

http://www.pr-abbaspour.blogfa.com/post-۲۴.aspx

خلاصه کتاب؛ مدیریت گروه ها

۱۹:۴۰ ،

خلاصه کتاب؛ مدیریت گروه ها...Groups Management نویسنده: رابرت هلر، مترجم: سعید علیمیرزائی، با مقدمه دکتر ناصر پورصادق، انتشارات سارگل تلخیص و تدوین: مهدی یاراحمدی خراسانی

ویژگی های یک گروه کاری خوب،تطبیق گروه با نوع کار،تجزیه و تحلیل نقش های گروهی،موازنه مهارت ها در داخل گروه،تشکیل گروه،تعیین هدف ها،حمایت از گروه،ایجاد اعتماد،بهسازی عملکرد،ایجاد گروههای خود گردان و تصدی رهبری گروههای در حال کار فهرست مطالبشناخت نحوه کار گروهها۱- ویژگی های یک گروه کاری خوب۲- تطبیق گروه با نوع کار۳- تجزیه و تحلیل نقش های گروهی۴- موازنه مهارت ها در داخل گروهتشکیل گروه۱- تعیین هدف ها۲- حمایت از گروه۳- ایجاد اعتماد۴- بهسازی عملکرد۵- ایجاد گروههای خود گردان۶- تصدی رهبری گروههای در حال کار مقدمه کار کردن با گروهها به عنوان رهبر یک گروه یا مدیر چند گروه مجزا ، بخش مهمی از وظایف یک مدیراست. تمایل به انجام کارهای گروهی به دلیل پیدایش روش های کاری چند مهارتی وجایگزین شدن ساختارهای غیر سلسله مراتبی به جای ساختار های سنتی سازمانی ، روز به روز افزایش می یابد . در این پروژه یک سری راهنمایی های ضروری و عملی برای هدایت بهتر گروه های ارایه شده است که بکمک آنها می توانید اموری ازقبیل مشخص کردن مهارت های لازم برای انجام یک پروژه ، ایجاد اعتماد متقابل میان اعضای گروه ، و بهسازی عملکرد آنها را با اثر بخشی بیشتری انجام دهید. شناخت نحوه کار گروهها‌کار گروهی پایه و اساس مدیریت موفق است . اداره صحیح گروهها یکی از چالش های مهم و یک عامل انگیزشی قوی برای مدیران تازه کارو مدیران با تجربه است. ویژگی های یک گروه کاری خوبیک گروه کاری خوب ،نیرویی است زنده ، در حال تغیر و پویا که در آن تعدادی از افراد به منظور همکاری با یکدیگر دور هم جمع شده اند. همکاری با یکدیگر ۱ – رهبری قدرتمند ۲- تعیین اهداف دقیق و روشن ۳- اتخاذ تصمیمات آگاهانه ۴- توانایی اقدام سریع بر اساس تصمیمات اتخاذ شده ۵- برقراری ارتباط باز با دیگران ۶ – تسلط بر مهارتهای لازم برای انجام پروژه ها ۷- تعیین هدف های مشخص و تلاش برای رسیدن به آنها ۸- و مهمترین آنها: برقراری توازن در بین مهارت ها و تخصص های لازم برای رسیدن به اهداف گروهی تجزیه و تحلیل وظایف گروه تعداد اعضای گروه در موفقیت آن نقش تعیین کننده ای ندارد بلکه ترکیب و آرایش گروه تأثیر گذار است. بر اساس نوع پروژه ها ترکیب و آرایش گروه ها صورت می گیرد .برای انجام یک وظیفه خاص سه روش اصلی وجود دارد :۱- انجام وظایف تکراری و کارهای عادی مستلزم آن است که هر یک ازاعضا نقش ثابتی داشته باشد و به تنهایی از عهده آن بر آید.۲- انجام پروژه های نیازمند خلاقیت مستلزم آن است که اعضای گروه علاوه بر داشتن نقش های ثابت و رویه های کاری معین و مشخص به صورت هماهنگ با یکدیگر کار کنند.۳- انجام کارهایی که نیازمند خلاقیت مستمر و کمک های شخصی افراد هستند مستلزم آن است که اعضای گروه مانند شرکا با یکد یگر همکاری بسیار نزدیک داشته باشند. این سبک کار کردن در بین مدیران ارشد متداول است. توانایی بالقوه گروهها توانایی بالقوه یک گروه کاری خوب محدودیت ندارد.توانایی جمعی افراد برای نوآوری بسیار قوی تر از توانایی فردی هریک از آنهاست ، چرا که توان فکری آنها بایکدیگرترکیب می شود. کار کردن بصورت جمعیتعیین اهداف دور دست، اعضای گروه را به کار جمعی تشویق می کند و باعث می شود که ضرورت و فوریت کار را بهتر درک کنند. شناخت اهداف گروهی تعیین اهداف ، مهمترین کاری است که باید پس از تشکیل گروه انجام شود . ممکن است پس از تشکیل گروه و در طول فعالیت آن ، به تدریج اهداف گروهی تغییر کند. بسته به شرایط موجود، گروههای کاری ممکن است یکی از اهداف زیر را در الویت قرار دهند: ۱- افزایش میزان بهره وری در یک شرکت تولیدی بالا بردن کیفیت تولید. ۲- مشارکت دادن کلیه کارمندان در فرایند تصمیم گیری به منظور افزایش رضایت شغلی آنها. ۳- بازنگری سیستم ها و رویه های کاری به منظور جلوگیری از اتلاف وقت. ۴- همکاری با مشتریان در جهت ایجاد روابط نزدیک تر به منظور درک بهتر نیازهای بازار تطبیق گروه با نوع کارگروه های رسمی و غیر رسمی انواع مختلفی دارند و هر یک از آنها برای انجام وظایف خاصی مناسبند. گروههای رسمیگروههای رسمی در کلیه سازمانها رکن اصلی سازمان را تشکیل می دهند . این گروه ها معمولاً دایمی هستند ، کارهای تکراری انجام می دهند و حیطه اختیارات مشخصی دارند:۱- گروه های اجرایی میان- کارکردی:معمولاً در سطح مدیریت تشکیل می شوند تا امکان تلفیق تخصص های بالا وجود داشته باشد. ۲- گروههای میان کارکردی: در کلیه رده های سازمانی دانش خود رت برای حل مشکلات و احیای پروژه ها تلفیق می کنند.۳- گروههای پشتیبانی رسمی: پشتیبانی های تخصصی اداری را در زمینه کاری خود انجام می دهند.۴- گروههای حرفه ای : در تمامی رده های سازمانی، افراد دارای تخصص های مشابه را در قالب گروههای پایدار برای نظارت بر پروژه های خاص در کنار یکدیگر قرار می دهند. گروههای غیر رسمی گروههای غیر رسمی ممکن است به صورت موقت و برای رفع نیازهای خاص تشکیل شوند. از جمله این گروهها می توان موارد زیر را نام برد:گروههای مخصوص پروژه های موقت که تا به انجام رسیدن یک کار مشخص در کنار هم می مانند. گروههای تغییر که در زمان بروز مشکلات خاص به رفع مشکل می پردازند.گروههای پر حرارت ، که ضمن حفظ خود انگیزشی و خودمختاری به خلق پروژهای ابتکاری می پردازند. گروههای ضربت که برای انجام وظایف و یا رسیدگی به موضوعات خاص در کوتاه مدت به صورت غیر رسمی تشکیل می شوند. مقایسه گروههای رسمی و غیر رسمی هر قدر گروهی رسمی تر باشد ، احتما لاً رهبری آن منظم تر خواهد بود . در گروههای غیر رسمی ایده ها و راه حل مشکلات ،اغلب به صورت اتفاقی به دست می آیند و در خصوص رعایت رویه های کاری ، سخت گیری چندانی نمی شود ولی باید توجه داشت که در هر دو گروه،رهبری گروه باید نتیجه گرا باشد. انتخاب اعضای گروه یکی از رموز رهبری موفق گروهها، مطابقت دادن مهارت های اعضای گروه با نوع وظایفی است که بر عهده آنها گذاشته می شود. تجزیه و تحلیل نقش های گروه در یک گروه اثر بخش اعضا در عین حال که با توانایی ها و مهارت های خود ایفای نقش می کنند،باید در جهت همبستگی گروه نیز تلاش کنند ، اما حصول اطمینان از وجود اتحاد دربین اعضای گروه جزو وظایف رهبر یا مدیر ارشد است. ارزیابی صفات رهبرییک رهبر خوب برای نفوذ در زیر دستان باید شخصیت با ثبات داشته باشد. برخی دیگر از ویژگی ها (مانند بصیرت) درونی یا ذاتی هستند ، اما همیشه باید بوسیله صفات بیرونی یا ظاهری (مانند قابلیت دسترسی) تکمیل شوند.از دیگر نقاط قوت درونی:خود باوری، شجاعت،نتیجه گرایی،بصیرت و ...از دیگر علائم بیرونی:ارتباط،کار گروهی،دقت و ملاحظه کاری،تعهد و... هدایت و رهبری گروه عملکرد گروه های کاری به کیفیت تفکر جمعی آنها بستگی دارد .رهبر گروه باید تلاش کند تا جوی سازد دوستانه و عاری از تنگ نظری که در آن افراد بجای رقابت با هم در ارائه ایده های جدید از یکدیگر سبقت بگیرند.همچنین یک رهبر خوب بجای کنترل افراد،جریان امور راتسهیل،روحیه و انگیزه افراد را تقویت و تصمیمات گروه را به اجرا می گذارد. شناخت کارکردهای رهبرینقش و وظیفه اصلی یک رهبر دستیابی به اهداف گروهی است و این اهداف گروهی باید از طریق

فرآیندهای زیر تحقق یابد:۱- تعیین نقش ها و انتخاب افراد مناسب برای اجرای آنها ۲- شروع جلسات با بحث و بررسی اهداف اجرایی۳- حصول اطمینان از دستیابی به اهداف و رعایت ارزشها از سوی اعضا۴- تجزیه و تحلیل شکست ها و اصلاح هرچه سریع تر آنها، اهمیت دادن به موفقیت ها و تجلیل از آنها.۵- عهده دارشدن مسئولیت نمایندگی گروه ومعرفی صادقانه آن به دیگران درداخل وخارج سازمان. توجه به نقش ها برای اینکه گروه کاری شما با حداکثر کارایی عمل کند،حتماً حتماً باید افرادی را یرای تصدی چند نقش مهم و کلیدی در نظر گرفت. این نقش ها عبارتند از : هماهنگ کننده، ایده پرداز، منتقد، رابط خارجی ، مجری تصمیمات ، رهبر و بازرس تقسیم نقش ها وادار کردن افراد به پذیرش نقش هایی که مناسب آنها نیست مانند آن است که لباس کوچکی را به زور تن آنها کنیم . ضرورتی ندارد که حتماً هر کس فقط یک نقش را برعهده داشته باشد. موازنه مهارت ها در داخل گروهبه دست آوردن ترکیب درستی از تجربه های مورد نیاز در داخل یک گروه ممکن است دشوارتر از یافتن مهارت های اصلی باشد، اما انجام این کار برای اثر بخشی گروه ضرورت دارد. ایجاد توازن میان مهارت هاهنگام تشکیل گروه باید به دنبال افرادی گشت که یکی از مهارت های لازم برای انجام موفقیت آمیز کار گروهی را دارند، این مهارت ها عبارتند از :۱- تخصص فنی در رشته ای خاص. ۲- مهارت حل مشکل و توانایی اتخاذ تصمیمات روشن و آگاهانه.۳- مهارت در انجام کارهای گروهی و توانایی برقراری روابط میان فردی خوب با دیگران. حفظ توازن میان مهارت هادیگر اینکه تک تک اعضا و کل گرو ه باید از توانایی رشد و پیشرفت برخوردار گاهی اوقات همزمان با پیشرفت پروژه لازم است ، که برخی مهارت های موجود در گروه را جایگزین کرد. رهبر گروه باید توانایی تشخیص تغییرات ایجاد شده در پروژه یا نیازهای گروه راداشته باشد،نکته باشند. تشکیل گروهاولین وظیفه رهبر گروه،انتخاب اعضا و تشکیل گروه است. گروه کاری باید یک هدف را دنبال کند. تعیین هدف ها کلیه اعضای گروه باید تعریف دقیق و مشترکی از اهداف پیش روی خود داشته باشند. برخی اوقات ممکن است که هدف ها نحوه انتخاب اعضا را تعیین کند.کسب اتفاق نظردر مراحل اولیه شکل گیری گروه،تشکیل جلسات راه خوبی برای تقویت روحیه گروه وایجاد عادت کار گروهی و آشنایی افراد با هم است. تجزیه و تحلیل اهداف هدف ها بر حسب نوع وظایف محوله به گروهها به گروهها تعیین می شوند. همچنین باید هنگام تعیین اهداف گروهی، هدف های فردی اعضای گروه را نیز مد نظر داشت. مهار انگیزشاهداف بلند پروازانه و چالش برانگیز بیش از اهداف کوچک و خاص در افراد ایجاد انگیزه می کنند. هدف ها باید عالی و در عین حال واقع بینانه باشند.همواره باید به اهداف فرعی،بودجه،موانع ، الویت ها ، مهلت و چشم انداز هدف مشخص شده توجه کرد.حمایت از گروه انجام موفقیت آمیز کار گروهی مستلزم داشتن آزادی عمل است. برقراری روابط خوب و استفاده از سیستم ها ی حمایتی داخل سازمانی می تواند نیاز ها ی گروه را برآورده کند، باید این روابط و سیستم ها را تقویت کرد. حمایت اولیه اکثر گروهها توسط زیر ساختار های فنی و اداری موجود در سازمان مورد حمایت قرار می گیرند. برقراری ارتباط با مدیریتهمه گروهها به پشتیبانی مدیران ارشد شاغل در سازمان مادر احتیاج دارند. گروهها معمولاً به برقراری سه نوع رابطه اساسی نیازمندند : ارتباط با حامی اصلی گروه ، رئیس اداره یا بخش عملیاتی که گروه در برابر آن پاسخ گوست ، و کسی که به بودجه گروه نظارت دارد. نقش این افراد نظارت به نحوه فعالیت گروه و حمایت از آن می باشد . باید همواره سعی کرد خطوط ارتباطی محکمی با این مدیران برقرار کرد.ایجاد اعتماداعتماد مهمترین ویژگی بارز کارهای گروهی موفق است. گروه ها بر اساس اعتماد متقابل پیشرفت می کنند.می توان با تفویض اختیار و مسؤلیت به افراد،برقراری ارتباطات باز، و دادن فرصت ابراز نظر به افراد اعتماد متقابل داد.تفویض به چه معنی است؟ زمانی که از تفویض صحبت می کنیم منظور دو چیز است. تفویض مسؤلیت و تفویض اختیار.برای ایجاد اعتماد متقابل در کار گروهی باید هر دو نوع تفویض صورت بگیرد. برای تفویض اختیار باید قدرت خود را با کل گروه (ا زطریق مشورت) و تک تک اعضای آن (از طریق دادن اختیارات کامل در زمینه تخصص آنها) تقسیم کنید.شناخت شخصیت افراد برای تفویض اختیار بسیار مهم است باید سعی کرد این کار را به افراد دارای انگیزه و توانایی داد.برخورد بازاگررهبرباعضای گروه برخوردی بازنداشته باشد نمی تواند ازتوانایهای بالقوه آنها حداکثراستفاده رابکند.آشنایی بیشتراعضای گروه با یکدیگرباعث کاهش تنش می شود.تشویق افراد به ارائه ایده های تازهاحتمال ارائه ایده های بکر و تازه ازسوی افراد درکار های گروهی بسیار بیشتراست.همواره باید یه نظرتک تک اعضا گوش داد ، ایده ها را تشویق و در صورت رد شدن بسیار با سیاست عمل کرد.بهسازی عملکردباید طوری به افراد مسئولیت واختیارات داد که بیشترین سود را برای کل گروه داشته باشند. تعیین مسئولیت هااولین وظیفه هرکس به عنوان عضوی ازگروه،رسیدگی به کارهای خودش است ، اما برای ایجاد همکاری بین اعطای یک گروه باید مسئولیت ها را ازحالت فردی خارج وکل گروه رامسئول دستیابی به اهداف تعیین شده قراداد.باید درتک تک افراد احساس مسئولیت ایجاد کرد تا به حداکثر توان خود وظایفش را انجام دهد. برای این کارلازم است درمحول کردن وظایف دقت کرد وضمن نظارت مستمربرعملکرد فرد فرد آنها،عملکرد کل گروه را نیزمد نظرقرار داد.سهیم بودن درمسئولیتهاتعیین اهداف مشترک وهماهنگ ساختن افراد درزمان تشکیل گروه ،آغاز فرایندی است که باید تاپایان عمرگروه ادامه یابد.انعطاف پذیریگروه ها انتظارات فراوانی از اعضای خود دارند. هریک ازاعضا در عین حالیکه ازنقش ومسئولیت مشخص برخوردار است، باید انعطاف پذیری خود را حفظ کند وآمادگی پذیرش تغییرات وسازگارکردن خود را به آنها داشته باشد.تضمین حداکثرعملکردنقش رهبر گروه این است که تسهیلات لازم برای کارایی بهتر گروه را فراهم کند . برای این کار باید مسئولیت نقش های زیر را تقبل کند:۱- حصول اطمینان از آگاهی کلیه اعضای گروه نسبت به وظایف و مسئولیت هایشان و چالش برانگیز بودن کار برای آنها۲- تشویق اعضای گروه برای استفاده از حداکثر توانای خود۳- نظارت بر رویه های کاری گروه به منظور حصول اطمینان ازهم سو بودن فعالیت های کلیه اعضادرجهت رسیدن به یک هدف مشترک۴- ارزیابی وتعیین اهداف گروهی درسطحی قابل حصول به منظورایجاد انگیزه پایداردراعضا۵- جلوگیری ازدوباره کاری هاایجادگروه های خودگردان گروه های خود گردان درمقایسه باسایرگروه ها ازآزادی عمل بیشتری برخوردارند. همزمان با اصلاح رویه های کاری در سازمان ها ، تعداد این گروه ها روز به روز افزایش می یابد.تعریف گروه های خودگردان گروه های خود گردان مسئولیت انجام یک پروژه خاص را ازآغازتاپایان به صورت تمام و کمال تقبل می کنند . برخی از ویژگی های این گروه ها عبارتند از: تقسیم نقش رهبری ، آزادی عمل بالا، بحث وتبادل نظروتصمیم گیری دوموکراتیک، نظارت برفعالیت ها ی گروه ... بهره برداری از مزایا اگر گروه های خود گردان به صورت اثر بخش اداره شوند ، بسیار مولد خواهند بود . این گروه ها باعث صرفه جویی در هزینه های مدیریتی ، ارتقای سطح کیفیت محصولات و خدمات ، حذف مراحل غیر ضروری از فرایند انجام امور، کاهش ضایعات، ... می شوند گروههای خود گردان علاوه بر مزایای اقتصادی، فرصت مناسبی را برای آموزش اعضای خود به وجود می آورند. حمایت از گرو های خود گردان گرو های خود گردان باید توسط یکی از مدیران مورد حمایت و پشتیبانی کامل قرار گیرند.این مدیر باید نیاز گروه های خود گردان به داشتن آزادی عمل را به خوبی درک کند.یکی از جنبه های دشوار کار با گروههای خود گردان، جنبه روانشناختی قضیه است.مدیران باید در عین نظارت مستمر بر پیشرفت امور،بخش عمده ای از حق مدیریت خود را به گروه واگذار کنند. تصدی رهبری گروه های در حال کار تصدی رهبری گرو های در حال کار برای شما یک تجربه آزمایشی است و طی آن به عنوان یک تازه وارد با سایر اعضای گروه در فرایند یادگیری سهیم می

شوید. رهبر گروه شدنزمانی که رهبر جدیدی به گروه ملحق می شود ، هم در رهبر هم در اعضای گروه ترکیبی از تردید و محافظه کاری ، و یک حالت امیدواری و علاقه مندی به وجود می آید. رهبر جدید باید به اعضای گروه نشان دهد به آنها اعتماد دارد،روحیه انسجام و همبستگی را در آنها تقویت کند و همواره ظاهری حاکی از اعتماد به نفس داشته باشد. صحبت با گروه جدید قبل از ملاقات با اعضای گروه جدیدی که قرار است رهبری آن را بر عهده بگیرید ، به دقت در مورد سابقه فعالیت های گروه ، اهداف ، میزان پیشرفت ، و اعضای آن تحقیق کنید. در این مرحله می توان از اطلاعات دیگران نیز استفاده کرد اما برداشت نهایی صرفاً براساس قضاوت خودتان باشد . اما بهترین فرصت بررسی گروه صرفاً بعد از تصدی رهبری است. پس از بر عهده گرفتن مسئولیت رهبری گروه، زمانی را به صحبت خصوصی با با تک تک اعضا اختصاص دهید. با توجه به صحبت های آنها می توانید به شخصیت ، میزان انگیزش و توانایی هایشان پی ببرید . همچنین نباید اجازه داد که اعضای گروه در مورد یکدیگر نظر بدهند. معرفی یک عضو جدید عضویت در یک گروه جدید قوانین ساده دارد . ابتدا باید اهداف فردی خود را دقیقاً شناسایی کنید، پس در جهت سازگار کردن آنها با هداف گروه تلاش کنید.زمانی که اعضای جدیدی به گروه ملحق می شوند نباید انتظار داشت که همان رویه کاری سابق را ادامه دهند، بلکه باید آنها را به ارائه ایده ها و روش های جدید تشویق کرد. همچنین نباید انتظار داشت که عضو تازه وارد در اثر مرور زمان با سایر اعضا آشنا شود.هر عضو تازه وارد باید یک مراقب داشته باشد که در هفته های اول او را راهنمایی کند. افزایش کارایی گروه برای موفقیت گروه تحت نظارت خود باید مفهوم پویایی شناسی گروه را درک کرد. تجزیه و تحلیل پویایی شناسی گروه رهبران خوب از دارایی های انسانی خود نهایت استفاده را می کنند. برای این کار باید درک درستی از شخصیت اعضا ، تغییرات رفتاری،و واکنش های فردی آنها در مراحل مختلف توسعه گروه داشته باشید. تشویق افراد به کار گروهیانسانها در قالب گروه بهتر عمل می کنندوپس اعضای گروه را تشویق کنید که بیشتر وقت کاری خود را با هم بگذرانند.. شناخت نحوه شکل گیری گروه هاگروهها در طول عمر خود به میزان قابل توجهی رشد و تغییر پیدا می کنند . فرایند توسعه چهار مرحله دارد:شکل گیری،درگیری،تعیین ضوابط و اقدام مرحله اول را همه گروهها پشت سر می گذارند اما این مرحله حالت آزمایش را دارد. استفاده از تاکتیک های مدیریتی مدیریت سبک های متفاوتی دارد ، اما موفقیت در امر مدیریت و افزایش کارایی گروه منوط به این است که بتوانید همزمان با رشد و توسعه گروه،سبک خود را با نیازهای در حال تغییر و پویایی درون گروه منطبق کنید. شکل گیری گروه ممکن است در طول عمر گروه و در مرحله " در گیری " میان افراد تعارض ایجاد شود.این تعارض ها ممکن است احساسی، واقعی، سازنده ویران کننده ، بحث انگیز، آشکار یا پنهان باشند. باید سعی شود مشاجرات میان اعضای گروه از حالت احساسی خارج و به سمت یک حالت منطقی و دور از تعصب سوق داده شود. حل و فصل تعارض ها ممکن است در طول عمر گروه و در مرحله " درگیری " میان افراد زیر تعارض ایجاد شود:۱- رهبر و اعضای مختلف گروه۲- رهبر و کل گروه۳- یک عضو گروه با عضو دیگر این تعارض ها ممکن است احساسی، واقعی، سازنده، ویران کننده، بحث برانگیز، آشکار یا پنهان باشد. سعی کنید مشاجرات میان اعضا را از حالت احساسی خارج و به سمت یک حالت منطقی و دور از تعصب سوق دهید. انطباق نقش هم زمان با توسعه گروه تغییراتی در نقش مدیریت به وجود می آید. در بدو تشکیل گروه، رهبر بیشتر نقش یک سازمان دهنده را ایفا می کند و وظیفه اصلی او تعیین موقعیت افراد در گروه و هماهنگ کردن آنهاست اما پس از تثبیت گروه،رهبر حکم یک مشاور را پیدا می کند و باید به رفع مشکلات بپردازد. در محله " تعیین ضوابط " که گروه شروع به ایفای نقش می کند، رهبر عامل ایجاد یک انگیزه محسوب می شود. در مرحله " اقدام "مدیر باید به عنوان یک تسهیل کننده ایفای نقش کند تا انجام امور به صورت مرتب و منظم ادامه یابد نکته مهم دیگر این است که همیشه باید سبک رهبری را متناسب با نیازهای گروه تغییر داد. . توسعه نقش اعضا با گذشت زمان اعضای گروه به تدریج کار گروهی،شرایط عضویت در گروه،شیوه حل مشکلات و نحوه همکاری اثر بخش با یکدیگر را یاد می گیرند. برقراری ارتباط اثر بخش ایجاد مجاری ارتباطی قوی و استفاده از روش های صحیح برقراری ارتباط نقش مهمی در فعالیت اثر بخش گروه دارد. قابلیت دسترسی نحوه برقراری ارتباط میان اعضای گروه به اندازه گروه و محل استقرار اعضای آن بستگی دارد. بهترین روش برقراری ارتباط، گفت و گوی مستقیم و غیر رسمی است. روش های برقراری ارتباط۱- ایجاد ارتباطات کلامی در قالب گفت و گوهای روزمره و غیر رسمی میان همکاران.۲- روش های متداول و قدیمی برقراری ارتباط از قبیل یاداشت های اداری ، نامه نگاری، تابلوهای اعلانات ،تماس های تلفن و ...۳-استفاده از وسایل الکترونیکی مانند پست الکترونیکی، اینترنت و ...۴-استفاده از کنفرانس های ویدیویی و تلفن های تصویری و...نکته قابل توجه این است که تمام روش های فوق مکمل ارتباطات رو در رو هستند نه جایگزین آنها. انتخاب روش های برقراری ارتباط این انتخاب با توجه به شرایط و امکانات مشخص می شود ، اما نکته مهم ارزش تک تک روش هاست. اداره کردن جلسات گروهمهم ترین عامل در برگزاری جلسه های اثر بخش و پر بار این است که همه اعضای شرکت کننده به صورت فعال در جریان جلسه مشارکت داشته باشند.هدف از تشکیل جلسه باید همیشه روشن و مشخص باشد ونباید صرفاً به تبادل یک سری اطلاعات محدود شود،تهیه دستور جلسه و در اختیار گذاردن آن قبل از تشکیل جلسه از دیگر موارد مهم در این زمینه است که باعث تفکر افراد روی موضوعات مورد بحث می شود می شود.. تعیین هدف هاهدف از تشکیل جلسه باید همیشه روشن و مشخص باشد و نباید صرفاً به تبادل یک سری اطلاعات محدود شود. نکاتی که باید در طول جلسه به آنها پرداخته شود را مشخص کنید و یک دستور جلسه تهیه کنید. دستور جلسه باید قبل از تشکیل جلسه در اختیار اعضای گروه قرار گیرد تا بدانند چرا در جلسه شرکت می کنند و در عین حال فرصت کافی برای فکر کردن روی موضوعات مورد بحث را داشته باشند. تعیین تعداد تناوب برگزاری جلساتجلسات گروهی و جلسه های پیشرفت کار باید حداقل هر دو هفته یک بار تشکیل شوند تا برنامه ها و مهلت لازم برای انجام آنها به طور مستمر به همه اعضا گوشزد شود و مجاری ارتباطی باز و شفاف در بین آنها از بین نرود. تنظیم زمان جلسهباید سعی شود زمان پرداختن به دستور جلسه را حداکثر ۷۵ دقیقه در نظر گرفت چرا که اغلب افراد بعد از این مدت تمرکز خود را از دست می دهند. پس هر چه سریع تر باید به موضوعات مورد نظر بپردازید و بدون فوت وقت آنها را بررسی کنید. انطباق نوع جلسه با اهداف۱- جلسه گروه : جلسه های منظمی هستند که به منظور کسب اطلاع از میزان پیشرفت کار با حضور کلیه اعضا تشکیل می شوند.۲- جلسه کارشناسی : بین زیر گروه هایی که از دانش تخصصی در یک زمینه خاص برخوردارند تشکیل می شوند.۳- جلسه پیشرفت کار: جلسات منظمی هستند که طی آنها زیر گروهها در جریان آخرین پیشرفت های کار قرار می گیرند.۴- جلسه دو نفره: جلسات خصوصی هستند. ۵- جلسات بازنگری روش ها : جلساتی که بین تمام اعضای گروه و به منظور بررسی روش های کاری تشکیل می شوند.۶- جلسه گزارش دهی : جلساتی هستند که برای انتقال یک سری اطلاعات خاص به اعضای گروه تشکیل می شوند. ایجاد شبکه های اطلاع رسانیفعالیت همه گروهها، صرف نظر از هدفی که دنبال می کنند،تا حد زیادی به مهارت آنها در برقراری ارتباط با شبکه های کاری بستگی دارد. برای حمایت از گروه خود از روابط رسمی و غیر رسمی داخل و خارج سازمان حداکثر استفاده را به عمل آورید. نیاز به حمایت برای حمایت از گروه تحت نظارت خود کمک به عملکرد مؤثر آن باید بین گروه و افراد داخل و خارج سازمان شبکه های ارتباطی برقرار کنید. معمولاً در راس هرم سازمانی شبکه ارتباطی شامل این افراد است. یک تصمیم گیرنده،

یک فرد ذی نفوذ که حرفهایش در مدیران ارشد تأثیر داشته باشد ، یک یا چند نفر به عنوان بازیکن که کار آنها به عملکرد گروه بستگی دارد و یک تأیید کننده که موافقت رسمی او برای رسیدن به مقاصد مهم ضرورت دارد. پیدا کردن حامی حامی گروه معمولاً فردی در داخل یا خارج سازمان است که مقام و موقعیت خوبی دارد و در عین حال هیچ یک از نقش های چهار گانه مؤثر بر فعالیت گروه (تصمیم گیرنده، دی نفوذ، بازیکن، یا تأیید کننده) را ندارند. هنگام بروز مشکلات به حامی گروه مراجعه می شود تا با نفوذ خود بتواند ایفای نقش کند و روی نقش های چهار گانه تأثیر بگذارد. رفع مشکلات کاریبا مراجعه به حامی یا شبکه ارتباطی در میان مدیریت ارشد سازمان،فرایند تأیید و تصویب اقدامات و تصمیم گیری های گروه را هموار کنید. کنترل افراد مشکل افرین مراقب عوامل انسانی محل فعالیت گروه همیشه باید بود،زیرا هیچ بعید نیست که برخی از مشکلات داخلی گروه توسط افراد خارج از گروه ایجاد شده باشند. هر چند که چنین وضعیت هایی معمولاً به طریق غیر رسمی قابل حل هستند اما هرگز خود را مستقیماً در آنها درگیر نکنید. در این مواقع از یک فرد متنفذ، یک تصمیم گیرنده، یا حامی گروه باید خواست که شخصاً به موضوع رسیدگی کند. اگر افراد مشکل آفرین همچنان به ایجاد دردسر ادامه دادند، برای حل مشکل به مدیران ارشد سازمان رجوع باید کرد.. اطلاع رسانی به افراد خارج از گروه هیچ فرد یا گروهی در" جزیره فعالیت نمی کند . برقراری مجاری ارتباطی دو طرفه میان گروه و افراد و بخش های مختلف سازمان و تلاش در جهت جلب همکاری و حمایت آنها ، برای افزایش کارایی گروه اهمیت حیاتی دارد.به خاطر داشته باشید که عدم وجود ارتباط باز و شفاف مانع همکاری و مشارکت می شود.

لزوم برقراری ارتباط با خارج گروه

اصولاً گروه ها به سمت کسب و حفظ قدرت درونی گرایش دارند ، اما این قدرت به تدریج به یک نقطه ضعف تبدیل می شود ، چرا که معمولاً پس از مدتی اعضا دچار یک طرز " قبیله ای " می شوند و سعی می کنند با انحصاری کردن اطلاعات ، به حفظ ماهیت خود بپردازند . زمانی که گروهی بتواند کار خود را بدون کمک دیگران و به صورت مجزا انجام دهد این موضوع اهمیت چندانی ندارد اما واقعیت این است که موفقیت اکثر گروه ها مستلزم همکاری آنها با سایر بخش ها و نقش های موجود در سازمان است. حفظ روابط با دیگران باید سعی کرد با تمام افراد در گروه ارتباط داشت و اطلاعات مورد نیاز آنها را در اختیارشان گذاشت . شما در مراحل مختلف فعالیت به افراد و مهارت های گوناگون نیاز دارید.با استفاده از یادداشت های اداری، نمابر، نامه یا پست الکترونیکی شرایطی فراهم آورید که اعضا بتوانند با هم و با سیستم های حمایتی به راحتی ارتباط برقرار کنند. اجتناب از دوباره کاری ها دوباره کاری و وجود نقش های مشابه یکی از مشکلات عمده سازمانهای بزرگ است که باعث اتلاف منابع می شود. که بایستی گزارشی دقیق از فعالیت های گروه تهیه کرد و به شکل صحیحی این اطلاعات در اختیار افراد قرار گیرد تا این موارد مشابه و هم پوشی مشخص شود.البته گاهی اوقات تلفیق تلاش موفقیت بیشتری برای دو پروژه مجزا همراه خواهد آورد. آبشاره پلکانی اطلاعات یکی از متداولترین روش های انتقال اطلاعات می باشد که طی آن مدیر اجرایی ارشد اطلاعات به کمیته اجرایی و کمیته اجرایی به رؤسای بخش های مختلف ، و آنها نیز به همین ترتیب اطلاعات را به رده های پایین تر منتقل می کنند.اما امکان تحریف اطلاعات یا برداشت های مختلف وجود دارد. برای جلو گیری از این مشکل به جای جلسات کوچک جلسات بزرگ و در صورت لزوم خلاصه جلسه را به افراد مافوق برسانید. تفکر خلاق تفکر خلاق یکی از مسئولیت های گروهی است که کلیه اعضای گروه باید در آن مشارکت داشته باشند.با آموزش،تمرین زیاد و شیوه تفکر خلاق را توسعه دهید تقویت خلاقیت برخی از افکار سبب از بین رفتن خلاقیت می شوند هیچ گاه اجازه ندهید به شما بر چسب غیر خلاق بودن زده شود . به افراد اصرار کنید ایده های تازه در جلسات مطرح کنند و آنها را به این امر تشویق کنید، همیشه از ایده های تازه استقبال کنید و جریان را بگونه ای هدایت کنید که به اتفاق نظر کلیه اعضا منتهی شود. خلق ایده های تازه استفاده از روش های طوفان مغزی در جلسات گروهی حل مشکل ، با هدف خلق ایده های تازه صورت می گیرد.این جلسات برای پیدا کردن راه های جدید بازار یابی یک محصول،ابداع یک سیستم پرداخت جدید و ... تشکیل می شود این جلسات نیازمند رهبر است و باید به شکل منظم و سازمان دهی برگزار شود . ایده ها باید روی وایت برد نوشته شود و سپس ایده های غیر عملی تهیه و بهترین آن انتخاب شود. رسیدگی به مشکلاتگاهی افراد خود باعث مشکل می شوند که قبل از تضعیف روحیه جمعی گروه باید رفع شود. برای این کار باید تعهد و وفاداری اعضا نسبت به هم تقویت شود. تقویت روحیه گروه شما می توانید روحیه گروه را با استفاده از روش های زیر تقویت کنید: ۱- افراد باید بدانند که چرا آنها را برای انجام وظیفه ای خاص انتخاب کرده اید. ۲- برای ایجاد اتحاد در بین اعضای گروه برای هریک از آنها وظایف مشخصی را درجهت رسیدن به یک هدف مشترک تعیین کنید. ۳- همیشه اعضای گروه را به برقراری ارتباط شفاف با یکدیگر تشویق کنید و هر زمان که استحقاق تعریف و تمجید را داشتند،حتماً این کار را انجام دهید. ۴- با اعضای گروه مشورت کنید و نشان دهید که به توصیه های آنها عمل می کنید. ۵- فرصتی را به شنیدن گزارش ها واطلاعات ارائه شده از سوی اعضای گروه اختصاص دهید و به دقت به صحبت های آنها گوش کنید. شناسایی مشکلات معمولاً از اعضای گروه انتظار کار واحد و یک پارچه است. با سؤال کردن از افراد می توان فهمید مشکل مربوط به دو نفر است یا عمومی است. اگرمشکل همگانی بود راهی جز تجدید نظر در استراتژی فعلی خود، شکل ساختار و سازمان دهی گروه ندارید. صحبت با افراد بگذارید افراد در مورد جریانات و مشکلات با شما گفتگو کنند و براساس شناخت قبلی به ارزیابی نگرش ها و پیش فرض ها بپردازید .از روی واکنش های افراد می توانید به میزان تعهد آنها به گروه پی ببرید . اگر متعهد باشند از هیچ کمکی دریغ نمی کنند و اگر سعی کردند دیگران را مقصر جلوه دهند با این واکنش آنها مقابله کنید. کنار آمدن با افراد مشکل آفرین پس از صحبت با افراد مشکل آفرین اقداماتی را انجام دهید. ممکن است نقش ها دقیق مشخص نشده باشد یا کارها عادلانه توزیع نشده باشد و خیلی تحت فشار باشند و بایستی فشار تعدیل شود. روش های مختلف را آزمایش کنید اما مراقب باشید که به موقع باشد و اگر به نتیجه نرسیدید آنها را از گروه کاری حذف کنید. رسیدگی به تعارض ها درگیری ها به زودی به مشکلی برای کل گروه تبدیل می شود که باید فوراً اقدام کنید اگر این مشکل بین دو نفر بود شخصاً با آنها صحبت کنید و اگر در گروه دو دستگی بود از طرفین بخواهید از طرفین بخواهید به طور موقت خصومت ها را کنار بگذارید. هدف از این کار تغییر رفتار آنهاست نه از بین رفتن تقصیرها. ثبت سابقه مشکلات از مشکلات به چشم فرصت هایی برای یاد گیری فرض کنید و آنها را ثبت و در اختیار افراد بگذارید تا از این تجربیات استفاده کنند. ارتقای استانداردها در گروه گروه هایی که در پی بهسازی عملکرد هستند باید یاد بگیرند که کار آفرینی رسیدگی به مشکلات و اجرای تصمیمات را شخصاًو با اعتماد به نفس کامل انجام دهند. شناخت پروژه در یک گروه کاری خوب و کامل،تک تک اعضا در مورد کارها و وظایف خود احساس " مالکیت " می کنند و مسئولیت یافتن بهترین روش های انجام کار و ارتقای استانداردهای کاری خود را شخصاً بر عهده می گیرند و پروژه گروه خود را دنبال می کنند تا شناخت بهتری نسبت به نقش خود و سایر اعضای گروه و نحوه بهسازی بدست آورند. بهسازی سیستم ها کایزن (kaizen) نام تکنیک مدیریتی ژاپنی هاست.در کایزن اعتقاد بر این است که هر فرد یا گروهی می تواند کیفیت کار خود را به طور مستمر و به میزان قابل توجهی بهبود بخشد. مسئولیت انجام وظایف گروه ها را به طور کامل به خود آنها واگذار کنید تا بتوانند ازطریق مشخص کردن مشکلات ، تجزیه و تحلیل علل اصلی آنها ، بهبود وضعیت و مهم تر از همه از طریق

جلوگیری از بروز مجدد مشکلات، در مورد فرآیند بهسازی سیستم کاری خود تصمیم بگیرند. حفظ و ادامه رویکردهای جدید گاهی اوقات با توسعه امور الگو های رفتاری و طرز تفکر تغییر می کند به دلیل عدم اهمیت تغییرات ، وضعیت موجود را رها نکنید و به طور مستمر در پی بهسازی عملکرد باشید تا کارایی و اثر بخشی را حفظ کنید. آینده نگری در کار تعیین چالش ها ی جدید برای گروه های تثبیت شده و با سابقه یکی از جنبه های جالب کار گروهی است. برای ایجاد انگیزه در گروه و سوق دادن آن به سوی اهداف بزرگتروبهتر از روش های مناسب استفاده کنید. ارزشیابی عملکرد اگر نتوانید چیزی را ارزشیابی کنید امکان بهسازی آن وجود ندارد و این اصل در هر کاری صادق است.استانداردهای فردی و گروهی را تعریف و تعیین کنید تا اهداف عینی شوند و بر اساس آنها بتوانید در مورد عملکردها قضاوت کنید. انتخاب ملاک های ارزشیابی هنگام تجزیه و تحلیل عملکرد، ملاک های متعددی را مد نظر قرار دهید و استانداردهایی را ارزیابی کنید که بهبود آنها مزایای اقتصادی واقعی را در پی داشته باشد . عملکرد گروه باید از لحاظ کیفی و کمی مورد توجه قرار گیرد.(مثلاً تعداد تماس ها و مدت زمان مکالمه و نحوه پاسخگویی) ارزیابی نتایج اگر ارزیابی عملکرد توسط خود اعضا انجام شود تأثیر بهتری بر کار گروهی خواهد داشت، به طور کلی می توان اطمینان داشت که اعضای گروهی ارزیابی درستی از میزان موفقیت خود و درک پیامدهای آن داشته باشند. نظارت بر پیشرفت کار یک گروه کاری خوب به طور مستمر جلساتی را برای بررسی میزان پیشرفت گروه تشکیل می دهد. جلسات بازنگری برگزاری مستمر جلسات بازنگری باعث تقویت روحیه کار گروهی و ایجاد انگیزه بیشتر برای پیشرفت می شود. این جلسات توسط اعضای کلیدی و یا کلیه اعضا هدایت می شود و در صورت لزوم افراد با تجربه می توانند مسئولیت تهیه برنامه را به عهده بگیرند. مشخص کردن موانعهم زمان با شکل گیری تدریجی گروه فعالیت های مختلف آن به صورت فرآیندهای مجزا از یکدیگر قابل مشاهده هستند با به وجود آوردن نموداری از علت ها و معلول ها به عنوان مثال رسم فلوچارت نحوه سفارش کالا تا تحویل نهایی آن به مشتری می توان تنگنا ها را مشخص کرد و با توجه به آن وضعیت موجود را بهبود بخشید. اقدام بر اساس اطلاعات دریافتی علاوه بر اطلاعات حامل از بازنگری،تجزیه و تحلیل های خود گروه ممکن است از خارج گروه نیز اطلاعاتی از قبیل سیر نزولی سهم بازار بدست شما برسد . گروه باید برای حفظ پویایی خود از این اطلاعات درجهت ایجاد تغییرات و اصلاحات لازم استفاده کند، به عنوان مثال حذف برخی از فعالیت ها،کاهش هزینه ها و افزایش برخی قیمت ها،نتایج کلی فعالیت گروهی را می تواند بهبود بخشد. آموزش گروه از طریق آموزش می توان مهارت های افراد گروه و کیفیت روابط افراد با مدیریت و با یکدیگر را بهبود بخشید. ارزیابی هزینه ها عدم دریافت آموزش های لازم تأثیر نامطلوبی بر عملکرد کارکنان خواهد داشت.هزینه های آموزش، منابع و تسهیلات لازم، اجاره محل،هزینه دوره ها، هزینه رفت وآمد و هزینه های ناشی از غیبت کارکنان را محاسبه و آنها را با سود مادی ناشی از آموزش افراد و بهبود عملکرد آنها مقایسه کنید. آموزش اعضای گروه هدف از آموزش اعضای گروه تقویت نقاط قوت،برطرف ساختن نقاط ضعف و ایجاد مهارت های لازم در آنان به منظور استفاده بهتر از فرصت های آتی و مقابله با تهدید های احتمالی است. آموزش رهبران گروه شما به عنوان رهبر گروه باید نمونه کاملی از صفات و ویژگی های لازم برای اداره موفقیت آمیز یک گروه کاری باشید. بنابراین سعی کنید از قبل مهارت های لازم برای اولویت بندی کارها،نظارت بر فرآیندها و تفویض اختیار و مسئولیت و ایجاد انگیزه در افراد را کسب کنید، سعی کنید شرایطی را به وجود آورید که اعضای گروه بتوانند صفات و ویژگی های رهبری را در خود ارتقا دهند. آموزش در خارج سازمانهر چند وقت یکبار اعضای گروه را برای آموزش به خارج سازمان ببرید و از افراد خارج سازمان برای ارائه نظرات و توصیه های سازنده دعوت به عمل آورید. تعیین اهداف خاصتعیین یک سری اهداف خاص برای کارهای گروهی لازم است. با کمک این قبیل اهداف می توانید اطمینان حاصل کنید که محصولات مطابق میل و رضایت مشتری هستند.علاوه براین وجود اهداف خاص باعث می شود که پاداش دادن به افراد بر اساس یک معیار مشخص انجام گیرد. استفاده از اهداف خاص برای ایجاد انگیزه موفقیت ، آموزش و یادگیری از عوامل انگیزشی قوی هستند و همچنین شیوه بیان انتظارات از گروه با تشریح مجموعه اهداف خاص در قالب چالش هایی که اعضا بتوانند با ترکیب تلاش ها و مهارت های خود به آنها دست یابند، آنها را در رسیدن به هدف های کلی گروه تشویق کنید . راه دیگر آن است که اجازه دهید افراد شخصاً در مورد این هدف ها تصمیم بگیرند . اگر اعضای گروه بتوانند خارج از حد انتظار به چیزی فراتر از اهداف تعیین شده دست یابند انگیزه بسیار زیادی برای ادامه کار در آنها ایجاد می شود. هدف های چالش برانگیزبزرگترین چالشی که می توانید در مقابل گروه خود قرار دهید این است که یک سری هدف های "چالش برانگیز "برای آن تهیه کنید. منظور از هدف چالش بر انگیز هدفی است که رسیدن به آن مستلزم استفاده از مهارت هایی فراتر از مهارت ها و توانایی های فعلی گروه است. اصلاح هدف ها اهداف شامل یک برنامه هستند اگر فکر می کنید برنامه درست نیست و این احتمال وجود دارد که به هدف های خود نرسید علت ها را جستجو کنید ، جلسه ای با حضور کلیه اعضای گروه تشکیل دهید و به تجزیه و تحلیل موضوع بپردازید تا بتوانید معایب کار را مشخص کنید ، به صورت گروهی در مورد نحوه حل مشکلات تصمیم بگیرید و بلافاصله اقدام کنید. این کار انگیزه بیشتری را در گروه ایجاد می کند چون اولاً اعضای گروه با کمک همدیگر به حل مشکلات می پردازند و دوماً آن که ممکن است برنامه جدید نسبت به برنامه قبلی خیلی بهتر باشد. پاداش بر مبنای عملکرد هدف از برقراری یک سیستم پاداش موفق، ایجاد انگیزه بیشتر در گروه در جهت بهسازی عملکرد کلی آن است پاداش ها را به دقت محاسبه و مناسب ترین نوع آن ها را انتخاب کنید.روش های متداول پاداش دهی به صورت پرداخت های مالی یا طرح های انگیزشی غیر مالی یا ترکیبی از هر دو هستند. اعلام اعداد و ارقام برای تشویق و پاداش اعضای گروه باید اعداد و ارقام مربوط به هریک از آنها را به اطلاع کلیه اعضای گروه برساند و مورد موافقت قرار بگیرد،اعداد و ارقام مذکور را از طریق یادداشت های اداری، نمابر، تابلوی اعلانات، وسایل الکترونیکی یا خبر نامه داخلی سازمان منتشر می شود، با این عمل ضمن اینکه تمام اعضای گروه آشنا می شوند با سیستم پرداخت های تشویقی،امکان رسیدن به اهداف تعیین شده را داشته و میتوانند عملکرد واقعی خود را در قالب عدد ورقم ببینند. تعیین سطح پاداش هاتعیین یک سیستم پاداش دهی مستلزم برخورداری از قوه قضاوت و تجربه کافی است . اگر سطح پاداش ها پایین باشد گروه روحیه و انگیزه خود را برای تلاش بیشتر از دست می دهد اگر هم خیلی سخاوت به خرج دهند ممکن است اعضای گروه انگیزه کسب مهارت های بیشتر برای بدست آوردن پاداش بیشتر را از دست بدهند و فقط در حد توانایی فعلی خود کار کنند. هنگام محاسبه پاداش،عملکرد گذشته اعضای گروه را باید مد نظر قرار دهید که باید در چه حدی از آنها انتظار داشت در ضمن با افزایش تدریجی مهارت های اعضای گروه میزان پاداش را افزایش دهید این کار باعث می شود که آنها عملکرد خود را به سطح عالی برسانند. سازگاری با تغییراتامروزه مدیریت تغییر یکی از مضامین اصلی و مهم کار مدیریت محسوب می شود . سرعت تغییرات هم زمان باجهانی شدن بازارها و افزایش نوآوری های تکنولوژیکی بیشتر و بیشتر می شود،که باید ان گروه های کاری با تغییرات سازگاری کنند. پیش بینی تغییراتبه تدریج که از عمر گروه می گذرد وظایف آن از نظر اهداف ، برنامه بندی ، عوامل هزینه و مهلت های زمانی تغییرات اجتناب ناپذیری پیدا می کند. موفقیت گروه مستلزم آن است که آمادگی سازگاری سریع را با شرایط جدید داشته باشد . فشار های خارجی تغییراتی را در گروه ایجاد می کند و باعث می شود بعضی از افراد جدید وارد گروه

شونـد و برخی دیگر از گروه خـارج شونـد. اطلاع رسانی به گروه اگر تغییرات با شور و اشتیاق اعلام شود گروهها نگرش مثبت تری نسبت به آنها پیـدا می کننـد. به محض اینکه جزئیات کافی برای پاسخ گویی به دست آمد در مورد تغییرات با آنها صحبت کنید . عقاید و نظرات را باید صریح و روشن بیان کرد و در عین حال باید اجازه داد تا آنها هم نظرات خود را بیان کنند . انجام تغییرات بر کلیه اعضای گروه تـأثیر می گـذارد. هر انـدازه که اعضـای گروه در تصـمیم گیری هـا مشارکت بیشتری داشـته باشـد احتمال اینکه پـذیرای تغییرات باشـند بیشتر خواهد بود. استفاده از فرصت ها نوسانات بازار،پیشرفت های تکنولوژیکی، پیدایش رقبای جدیـد یا پیدایش سـلیقه های تازه در بازار ممکن است تحدیدی برای گروه ها محسوب شود، سـعی کنید بطور واقع بینانه تغییرات ایجـاد شـده را تجزیـه و تحلیـل کنیـد.راه هـای مقـابله بـا مشـکلات و بهره برداری از جنبـه هـای مثبـت تغییرات را بررسـی کنید.برنامه ای تنظیم کنید که کمترین ضـرر و بیشترین فرصت پیشرفت را برای اعضای گروه داشته باشد. تعیین اهداف آتی اعضای گروه آینـده خود را صـرفاً در گرو موفقیت در رسیدن به یـک هـدف خـاص گروهی نمی بیننـد،چرا که تجربیات و موفقیت های بدست آمده در اثر انجام کار گروهی بر پیشرفت شغلی آنها نیز تأثیر می گذارد. بنابراین آینده گروه را هم به صورت جمعی و هم به صورت فردی در نظر بگیرد. توسعه گروه هـدف اصـلی تمامی گروه ها این است که با همکاری اعضای گروه با یکدیگر یک وظیفه خاصـی را انجام دهنـد و در آن موفق شونـد.چنانچه هر یک از اعضا به طور مستمر در جهت افزایش مهارت های خود تلاش کنـد دست یـابی به هـدف مورد نظر آسـانتر می شود. یـک رهبر خوب و با درایت می دانـد که موفقیت آتی گروه در گرو توسعه فردی مهارت های اعضای گروه است. بنابراین یک مدیر خوب باید سعی کند برای اعضای گروه هم نقش یک مربی و هم نقش یک مشاور شـغلی را ایفا کنـد.این کار هم به نفع خود افراد و هم به نفع کل گروه خواهـد بود. ایجاد شـرایط رشد برای افراد هر قـدر گروه کـاری بزرگتر و حیطه اختیـارات آن وسـیع تر باشـد افراد فرصت بیشتری برای توسـعه شـغل خود از طریق تعویض نقش یـا ترفیع های داخلی گروهی خواهنـد داشت .ارتقا افراد به صورت عمودی انجام می شود اما مشاغل داخل گروه عمو ماً به صورت افقی پیشـرفت دارنـد. برای آن دسته از اعضای گروه که توان رشد بیشتری دارند. موقعیت ها بهتری ایجاد می شود تا بتواننـد در جای دیگر در داخل یا خارج گروه مشغول به کار شونـد حتی در سازمانهایی که نقل و انتقال عمودی دشوار است نیز افراد می تواننـد با منتقل شـدن از گروهی به گروه دیگر پیشرفت داشته باشـند. پیشرفت شـغلیاین نمودار دو راه مختلف پیشرفت شـغلی را نشان می دهد.طبق روش سـنتی مسیر شـغلی به شـکل عمودی است و فرد از سازمانی به سازمان دیگر منتقل می شود و به سـمت هـای بالاـتر ارتقـا پیـدا میکنـد . در روش دوم از طریق منتقـل شـدن فرد به گروه های قدرتمنـد تر و با حیطه اختیارات بیشتر پیشرفت افقی حاصل می شود. ساختن مسیر شغلی هر چقدر که اعضای گروه را تحت نظارت خود قرار دهیم باز هم این خود اعضای گروه هسـتند که باید آینده شغلی خودشون را بسازند .اعضای گروه باید عادت کنند که کار گروهی را به عنوان بخشی از فرآیند یاد گیری در نظر بگیرند.اگر ساختن مسیر شغلی با هدف مشخصی انجام شود اثر بخشی آن بیشتر خواهد بود.

گروههای رسمی و گروههای غیر رسمی

در سازمانهای ایرانی

هر کـدام از ما در طول زنـدگی خود در جامعه ای که بـدان تعلق داریم به عضویت یک یا چند گروه در می آییم. در تعریف گروه گفته انـد: مجموعه ای از انسانها که جهت هـدفی خاص گرد هم می آینـد و با یکـدیگر دارای رابطه متقابل می باشـند را گروه می گویند. واژه های اساسـی در این تعریف گرد هم آمدن ،رابطه متقابل داشـتن و بالاخره هدف داشتن است. منظور از گرد هم آمدن معنی گسـترده و وسیعی از ایـن واژه است و صـرفا نمی تـوان آن را حضـور فیزیکی افراد در کنـار هم دانست. از سـوی دیگر رابطه متقابـل در یـک گروه اصـلی اصـلی انکـار ناپـذیر است بـدین ترتیب که مجموعه ای بسـیار زیـاد از انسانهـا را که برای یک هـدف مشـخص مثلا نمایش یک مسابقه گرد هم آمـده انـد را نمی توان یک گروه دانست. زیرا اینها هیچگونه ارتباط خاصـی با یکـدیگر ندارنـد. البته در این مثـال خاص تعـدادی از تماشاگران را که عضو مجامع هواداران یا طرفـداران یک تیم خاص هسـتند را می توان یک گروه به حساب آورد. مورد سوم هـدف واحد داشـتن است و منظور از هدف واحد مقصود جمعی است گرچه افراد گوناگون می توانند انگیزه های شخصی نیز جهت پیوستن به یگ گروه داشته باشند. در اینجا دوام رابطه نیز اهمیت دارد.برای مثال تعدادی از مسافران مترو که در طول مسیر با یکـدیگر مباحثه می کننـد و در پایان مسیر از هم جـدا می شوند را نمی توان اعضای یک گروه پایدار به حساب آورد از سوی دیگر می توان این چنین جوامعی را در رده گرو ههای موقت به حساب آورد.

در زمینه گروه و پویایی شناسـی گروهها تقسیمات فراوانی صورت گرفته است. خواستگاه این پژوهشها نیز چون اکثر تحقیقات در زمینه علم مـدیریت را بایـد در آمریکا جستجو کرد. عمومیت چنین پدیده ای (گروه و جوانب آن) در تمامی جوامع انسانی بحث و پژوهشی گسترده را در زمینه شناسایی و تبیین الگوهای رفتاری گروهها و اعضای آن در جوامعه گوناگون را طلب می کند.

رفتـار گروه به میزان بسـیار زیـادی به رفتـار اعضـای آن وابسـته است. در زمینه بهره وری و کـارایی معتقدنـد بهره وری با تشـکیل گروهها افزایش می یابد اما در مورد کارایی لزوما شـرایط بدین گونه نمی باشد. تحقیقات نشان داده است که هم رفتار فرد بر گروه و هم رفتار گروه بر فرد قابل بررسـی می باشـد. در این زمینه می توان به تحقیقات کار خانه هاثورن به سرپرستی التون مایو در اوایا دهه ۳۰ میلادی اشاره کرد که اگر چه به بحث شـناخت عوامل مهم انگیزشـی می پردازد اما در جریان تحقیقات خود یکی از همین عوامل تاثیر گذار بر عملکرد افراد را تاثیر گروه بر فرد و عضویت فرد در گروه می داند.

در یک تقسیم بندی گروهها را به دو نوع رسـمی و غیر رسمی تقسیم کرده اند. گروههای رسمی رابطه نزدیک به ساختار رسمی سازمان و گروههای غیر رسـمی به میزان زیادی از آن گریزان است . البته مقصود از واژه رسـمی در این تعریف صرفا اتکا بر مفهوم و ترجمه تحت لفظی واژه ([۱]formal و informal) در فرهنگ سازمانی نداشته و تمامی جنبه ها را از جمله علنی بودن یا غیر علنی بودن و همچنین خواستگاه شکل گیری و هدفهای تعریف شده را در بر می گیرد.

در مجموعه بزرگی به نام سازمان که بخش اساسی و غیر قابل اغماضی از منابع آن را انسان تشکیل می دهد ،بررسی شیوه شکل گیری و عملکرد گروههـا و اعضـای آن ضـروری است. در سازمانهای ایرانی که البته اکثر قریب به اتفاق آنها را بایـد با ساختار های هرمی در ذهن تجسم کرد که اختیار از راس بر کف جاری می شود گروه شناسی جایگاه خاصـی دارد. اهمیت بررسی این موضوع زمانی رخ می نمایـد که ما در سازمانهای ایرانی ۱- حاکمیت رابطه به جای ضابطه ۲- حاکم بودن سیستمهای اطلاعاتی غیر رسمی در سازمان ۳- خواستگاه و گرایشهای شدیـد قومیتی و خویشاونـدی به تبع فرهنگ حاکم بر جامعه عواملی تاثیر گذار در عملکرد ساز مانهای ما به حساب می آیند را به وفور نظاره می کنیم که در ادامه به اختصار به بررسی آنها خواهیم پرداخت:

۱- رابطه گرایی و ضابطه گرایی:

به طور کلی رابطه مـداری در جامعه ایرانی اصـلی پـذیرفته شده و تا حدودی نهادینه شده به حساب می آید. البته چنین ویژ گی در چهار گوشه جهان قابل مشاهـده است اما شدت و ضـعف آن در نقاط مختلف متفاوت است .گزینه رابطه گرایی در جامعه ایرانی و مفهوم گروه را می توان با یک گزینه واسطه بن نام ارتقاء و پیشرفت در نظر گرفت. بدین ترتیب که در سازمانهای ایرانی به دلیل

حاکم بودن رابطه گرایی به جای ضابطه گرایی و عدم توجه کافی به مقوله ای به نام شایسته سالاری افراد به این نکته پی برده اند که زمینه ارتقاء و پیشرفت آنها تنها بر پایه ایجاد ارتباط و نه تاکید بر نو آوری و خلاقیت تعیین می شود بدین ترتیب فرد با جستجوی گروههای موجود در سازمان و الحاق به آنها تا حد امکان سعی می کند تا زمینه لازم را جهت پیشرفت خود فراهم آورد. بدین ترتیب گروه محفلی برای آماده سازی و آشنایی اعضای آن و سپس ارتقاء جمعی در سیستم می باشد.

بدین ترتیب اعضا با هم رابطه متقابل دارند . جهت هدف خاصی به نام پیشرفت گرد هم می آیند. منصب گیری جمعی و انتصابهای دسته جمعی در بوروکراسی ایرانی تاکیدی بر این مهم می باشد.

۲- حاکم بودن سیستمهای ارتباطی غیر رسمی در سازمانها:

اساسا سازمانی را نمی توان در ایران یافت که سیستمهای ارتباطی غیر رسمی غیر از ساختار تعریف شده در ساختار سازمانی در آن وجود نداشته باشد. عدم توجیه مناسب افراد به وظایف خود ، کنجکاوی ذاتی ایرانی ، برخی ویژگیهای بد فرهنگی که اصطلاحا از آن به عنوان "زیر آب زنی "یاد می شود ، همه و همه فرد را در سازمان به صورت خود آگاه یا نا خود آگاه به عضویت گروههای غیر رسمی ارتباطی سوق می دهند که گاها چنین ساختار هایی در زمینه اطلاع رسانی خبر ها و دستورات را به سرعت نور در سطح سازمان منتقل می کنند. ممکن است که منشی مدیر عامل به گروه غیر رسمی تعلق داشته باشد که در آن کار پرداز ، حسابدار و مسئول خرید را در بر می گیرد. افراد در این این گرووها با هدف کسب اطلاعات عضو می شوند.

۳- خواستگاه و گرایشهای شدید قومیتی و خویشاوندی:

گرایش بسیار زیاد ایرانیان با خویشاوند گرایی که ریشه در شرایط خاص زیر ساختهای اجتماعی جامعه ایرانی دارد در سازمانهای ایرانی هم رخ می نمایاند. تشکیل گروههای قومیتی ، خویشاوندی، عقیدتی همه و همه در سازمانهای ایرانی بسیار به چشم می خورد و انگیزه افراد ار پیوستن به آنها کسب حمایت و پشتوانه روانی مناسب در سازمان و استفاده از مزایا و منافع آن در آینده می باشد . عدم اعتقاد به سلسله مراتب و باز هم توجه نداشتن و نهادینه نشدن شایسته سالاری انگیزه تشکیل چنین گروههایی را در سازمانها تشدید می کند.

در ادامه به نظر می رسد شرح حال یک نمونه به تبیین بیشتر موارد مطرح شده در بالا کمک کند.

در شرکت فرضی X که زیر شا خه ای از شرکت مادر آن در شهر Y می باشد به ترتیب هیئت مدیره ، مدیر عامل، منشی مدیر عامل، مدیران بخش تحقیق و توسعه (R&D) ، تولید ، فروش ، و مالی انجام وظیفه می کنند . هر کدام از این بخشها به زیر مجموعه ای تقسیم می شوند. برای نمونه در بخش R&D بخش بازاریابی و آزمایشگاه ، آمار و ارقام ، ارتباط با مشتری قرار دارد. ساختاری که پیش ار این از نظر شما گذشت ساختار رسمی سازمان و به تبع آن گروههای رسمی را شامل می شوند. اما از سوی دیگر کار مندان آذری شرکت که منشی مدیر عامل ، سرپرست حسابداری ، تعدادی دیگر از کارمندان بخشهای مختلف را تشکیل می دهند دارای یک هیئت مذهبی هستند که در ماه یک روز را در خانه یکی از اعضا تشکیل جلسه می دهند. تجربه نشان داده است که کارمندانی که به این گروه تعلق دارند زودتر از دیگر کارمندان ارتقاء هم رده خود پیدا می کنند. از طرفی دیگر خبر مربوط به بازخرید گروهی از کارکنان بخش انبار شرکت را قبل از بخشنامه شدن آن کارکنان انبار شرکت خبر دار می شوند. علت آن ارتباط غیر رسمی منشی مدیر عامل با کارمندان بخش حسابداری و ارتباط کارمندان حسابداری با بخش انبار است.همچنین مدیر عامل شرکت به علت داشتن رابطه دوستانه با یکی از اعضای هیئت مدیره در شعبه اصلی زودتر از شعبه های دیگر از طرح جدید ارتقاء شغلی خبر دار می شود.

با مطالعه این نوشته شاید این فکر به ذهن شما خطور کند که آنچه از منظر شما گذشت بیشتر به تعریف و توجیه موضوع ارتباطات سازمانی مرتبط باشد تا جایگاه گروهها در سازمان اما واقعیت آن است که جدا دانستن دو مقوله ارتباطات سازمانی چه نوع رسمی و چه نوع غیر رسمی آن با مبحث گروه و تعاریف آن در سازمان امر صحیحی نمی باشد و باعث عدم شناخت کافی از هر دو مقوله می شود.

---

[۱] – در لغت به معنای رسمی ، اداری و صوری می باشد. و در برابر آن غیر رسمی قرار داردکه اشاره به حرکت در مسیر های تعریف شده در سازمان دارد

http://irmanagement.blogfa.com/post-۲۲.aspx*

سازماندهی گروههای مشارکتی در سازمانهای یادگیرنده

دکتر محمدرضا کرامتی چکیده یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می افتد که موجب تغییر عقاید و دیدگاههای موجود شده و دیدگاه جدیدی را خلق کند و ازطریق ارتباط و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل شود. این انتقال ازطریق مشارکت بهتر صورت می گیرد. یادگیری مشارکتی در سازمانهای یادگیرنده که دارای ساختارهای اصلی و زیربنایی است، تاثیرات عمده خود را برجای خواهد گذاشت. روشهای یادگیری در سازمان یادگیرنده عبارت است از رشد فردی، مدلهای ذهنی، دیدگاه مشترک، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی که هریک از این پنج شیوه به نوعی با مشخصه های اصلی یادگیری مشارکتی همخوانی پیدا می کنند. گروههای مشارکتی را می توان کارکردن مسئولانه درقالب گروههای کوچک ناهمگون برای رسیدن به هدف مشترک تعریف کرد. برای افزایش کارایی گروههای مشارکتی ساماندهی درست آن یک ضرورت است. برخی صاحبنظران در این زمینه تعیین هدفها و فعالیتهای یادگیری، تعیین ترکیب گروهی و وظایف اعضای گروه و نظارت بر رفتار اعضا، تبیین انتظارات و رفتارهای مطلوب، آموزش مهارتهای همکاری به کارکنان، راهنمایی به موقع آنان و ارزشیابی از کارگروهی مشارکتی پس از اجرا را موردتاکید قرار داده‌اند. در ساماندهی گروههای مشارکتی بهتر است کار با گروههای دونفری و موضوعات آشنا شروع شود، برنامه زمان بندی شده موردتوجه قرار گیرد و فلسفه گروه مشارکتی همراه با مهارتهای کارکردن به شیوه مشارکتی برای کارکنان توضیح داده شود. تحقیقات نشان می دهد که بهترین ترکیب گروهی چهار تا شش نفر است. پژوهشها بر ناهمگون بودن این ترکیب تاکید کرده اند. دکتر محمدرضا کرامتی Mkeramati)',

(document.write(addy۸۹۸۶۶

)"(document.write

< n </script--//\<

>--!

'<'\(document.write('<span style=\'display: none

--//<

/<script>آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا اسکریپت دارید!--<

)>'/'(document.write

'<(document.write('span

--//<

/<script >مقدمه از نقطه نظر فردی، یادگیری، دسترسی به اطلاعات، درک آن و کسب مهارتهاست. از نقطه نظر سازمانی، یادگیری بر بدست آوردن سنتها، دیدگاهها، استراتژی‌ها و انتقال دادن دانش متمرکز است. در هر دو دیدگاه یادگیری با کشف، ابداع، تشخیص، خلاقیّت، کشف و تولید دانش جدید همراه است. یادگیری از دیدگاه سازمانی زمانی اتفاق می افتد که اطلاعات جمع‌آوری و به منظور تولید و گسترش حقایق جدید تجزیه و تحلیل شود، موجب تغییر عقاید و دیدگاههای موجود شود دیدگاه جدیدی را خلق کرده و آن را از طریق ارتباط، تدریس و گفتگو و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل کند. این تعامل از طریق تشکیل حلقه‌های کیفیت در سازمانها، بهتر صورت می‌گیرد. به اعتقاد کارشناسان کارکنانی که از طریق گروههای کاری کار می کنند از کارکردن لذت بیشتری می برند. زیرا آنها به جای اینکه شنونده صرف باشند فعالانه در جریان یادگیری مشارکت می کنند وخود را مسئول یادگیری خویش می‌دانند. (گاردنر وجولر، ۲۰۰۰) از جمله روشهای فعالی که امروزه توجه صاحبنظران را به خود جلب کرده است، تشکیل گروههای مشارکتی در سازمانها است. این رویکرد در صورتی که به درستی ساماندهی و اجرا شود می تواند اثرات مثبتی داشته باشد .حال سوال اساسی این است که چگونه می توان از طریق این رویکرد از زمان در دسترس استفاده بهینه کرد؟ چگونه و چه زمانی کارکنان از راهنمایی و کمک مدیر بهره مند شوند ؟ چگونه کارکنان به طور اثر بخش با یکدیگر کار کنند؟ کدام ترکیب گروهی ایده آل است ؟ چگونه می توان یک تیم موثر تشکیل داد ؟ این تیم چه مشخصه هایی را باید دارا باشد و چه وظایفی را باید انجام دهد ؟ این مقاله درصدد است تا با اشاره به نظرگاههای جدید ، زمینه پاسخگویی به سوالات فوق را فراهم ساخته و بستر مناسب را برای ساماندهی کار گروهی مشارکتی در سازمانها فراهم سازد . سازمان یادگیرنده یادگیری عامل کلیدی مورد نیاز سازمانی است که می‌خواهد در دنیای جدید اقتصادی پا برجا بماند. سازمانهای بزرگ همواره در این اندیشه هستند که چگونه به گسترش دانش در سازمان بپردازند. زیرا دریافته‌اند که یادگیری مانند کاتالیزور عمل می‌کند. در سازمانهایی که سیستم مدیریت دانش به خوبی اعمال شده است، یادگیری افراد در خود سازمان صورت می‌گیرد و تغییر دیدگاه افراد در قالب تغییرات رسمی و غیررسمی عملکرد سازمان منعکس می‌شود. دانش وقتی که بین همگان تقسیم شود ثمردهی بیشتری دارد. یک سازمان یادگیرنده، سازمانی است که مدام توانایی خود را صرف ساخت آینده می‌کند. روشهای جدید را می‌آموزد و راههای قدیمی انجام کار را فراموش می‌کند. سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیری را برای تمام اعضا تسهیل می‌کند و مداوم آن را انتقال می‌دهد. همچنین به وجود آورنده دیدگاه‌های جدید است. این سازمان مکانی است که در آن افراد مرتباً توانایی خود را در جهت خلق هر آنچه که میل به خلق آن دارند افزایش می دهند، مدلهای جدید یادگیری را فراگرفته و یاد می‌گیرند که چگونه بیاموزند. محل آزمایش مداوم تجربه‌ها، انتقال آنها و ربط دادن آن به هدف اصلی است . یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که شیوه‌های انجام کار را هدایت می‌کند، به آموزش کارکنان اهمیت می‌دهد، به کارکنان یادآور می‌شود که همواره علاقه‌مند فراگیری باشند، گروههای کاری را تشکیل می‌دهد، بر ریسک تأکید و از سرزنش کردن دوری می‌کند، با کارکنان ارتباط همه جانبه‌ای برقرار می‌کند و اطلاعات لازم را به موقع در اختیارشان قرار می‌دهد، به آنها می‌آموزد که قدرت تصمیم‌گیری واقع‌بینانه را در خود توسعه دهند، از ایده‌های جدید استقبال می‌کند، با سرعت زیاد آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها را معرفی می‌کند، ارباب رجوع خود را می‌شناسد و مستقیماً با آنها وارد گفتگو می‌شود، بازخوردهای مثبت را به همه کارکنان به طور مستمر ارائه می دهد و تنبیه‌ها را به حداقل می‌رساند، آگاهی و شناخت را سرلوحه رشد حرفه‌ای کارکنان قرار می‌دهد، به پرونده‌ها در حداقل زمان ممکن رسیدگی می‌کند، رضایت و غرور کارکنان را تقویت می‌کند، برای پرهیز از خودمحوری قدرت را به طور تقریباً منطقی در سراسر سازمان توزیع می‌کند، بر اطلاعات مستند تکیه دارد نه بر فرضها و دهن‌بینی‌ها، از تجارب خود و گذشتگان به خوبی درس می‌گیرد و ارزش شکستها را می‌داند. (رم، ۲۰۰۳) یادگیری مشارکتی کار گروهی مشارکتی محیطی امن برای تبادل اطلاعات بین کارکنان در سازمان فراهم می‌سازد. کارکنان از دیدگاههای گوناگون بهره‌مند می‌شوند و به تبادل نظر می‌پردازند، انتقاد می‌کنند و عکس‌العمل نشان می‌دهند. چنین بازخوردهایی می‌تواند به آنان کمک کند تا آگاهی خود را نسبت به یادگیری افزایش دهند و نیز از روشهایی که به چنین اهدافی منتهی می‌شود مطلع شوند. کار مشارکتی به عنوان داربستی برای حمایت متقابل عمل می‌کند و کارکنان را قادر می‌سازد از یکدیگر یاد بگیرند. زیرا بیشترین ارتباط بین کارکنان است تا مدیر و کارمند. (بارباراميليس، ۲۰۰۲) ویژگیهای اصلی و زیربنایی یادگیری مشارکتی در سازمانهای یادگیرنده را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد: - گروههای یادگیری ناهمگون- ارتباطات متقابل- تأکید بر مشارکت عملی کارکنان در یادگیری- تولید دانش و افزایش خلاقیت و ابتکار- رشد تفکر انتقادی، قدرت بیان و رهبری- پرورش تحمل نظرات مخالف، تحلیل، استنباط و استدلال در گفتمان- توجه به کار عملی، تحقیق و پروژه- ایجاد تغییرات ساختاری درون‌سازمانی و در نظر گرفتن روشهای جدید به منظور انعطاف و سازگاری بهتر با سیستم- تلفیق یادگیری و کار در عمل-وابستگی درونی مثبت در داخل سازمان و تأکید بر جوّ دوستانه و رفاقتی- توجه به هدف، محتوا و روش انجام کار- توجه به انضباط درونی و احساس مسئولیت فردی کارکنان- توجه به ارتباط چهره به چهره-توجه به پردازش گروهی، خودارزیابی و دگرارزیابی در سیستم کاری- نقش مدیر به عنوان راهنما و مشاور- توجه به گروههای غیررسمی حین یادگیری و ایجاد یادگیری پنهان. تأثیرات یادگیری مشارکتی بر سازمان یادگیرنده را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد: -خلق مدیریت دانش و استفاده بهینه از آن- رهبری فردی هر کارمند بر خودش-هدایت، کنترل و استفاده از روشهای اجرایی مشخص برای انجام کارها و ایجاد محیط باز برای تعامل پویا- مشارکت و استفاده مؤثر از تمام افراد در تمام سطوح سازمان- حذف فردگرایی در سیستم کاری- استقبال از اختلاف و تعارض در عقاید و دیدگاهها-ایجاد دیدگاه، بینش و استراتژی در ذهن افراد- توجه به علائق، نیازها و انتظارات مخاطبان با توجه به شرایط جسمی، فکری و روحی آنها- دید سیستمی و کل‌گرایانه به سازمان و همه را با هم دیدن- (توجه نداشتن به انفکاک اعضا و فعالیتهای قسمتها از هم) توجه به بهره‌وری (کارایی+اثربخشی) در کل فعالیتهای سازمان. (منابع مادی و غیرمادی)- ایجاد و خلق الگوهای جدید یادگیری. (حل مسئله، ایفای نقش، بازیهای گروهی و)- ...توجه به تجربه های گذشته و سعی در تجربه کردن موضوعهای جدید و انتقال آنها در سازمان و تولید دانش جدید- قائل نشدن زمان و مکان خاص (مرز مشخص) برای فراگیری و توجه به دانشهای از راه دور و مجازی. (اینترنتی و)- ...فراهم کردن جوّ تفکر در بین کارکنان و درگیر نکردن آنها در کارهای اجرایی صرف- توجه به کیفیت و کمیت و فرایندهای تعریف شده یادگیری تا حصول نتیجه مشخص و عینی- توجه به محیط، شرایط فیزیکی و امکانات و تکنولوژی آموزشی مناسب برای کار در سیستم بدون نگرانی- استقبال از بازخوردهای همکاران جهت انتقال پیشنهادها و انتقادها- توجه به توسعه شبکه‌های ارتباطی بیرونی و درونی و ارتباط

میان آنها- ترسیم چشم‌اندازهای سازمان و سمت و سو دادن سازمان در آن راستا- توجه به سیستم‌های چند پاداشی- توجه به فعالیتهای فوق‌برنامه به منظور ایجاد نشاط و شادمانی و رشد کارکنان. (علمی و عملی)- توجه به فرهنگ، باورها، ارزشها و نگرشها در سازمان. مقدمات یادگیری در سازمان یادگیرنده عبارتند از: رشد فردی، مدلهای ذهنی، دیدگاه مشترک، یادگیری گروهی، تفکّر سیستمی(رم،۲۰۰۳) که این مقدمات با ویژگیهای اساسی یادگیری مشارکتی یعنی وابستگی درونی مثبت، ایجاد احساس تعهد و مسئولیت (پاسخگویی فردی)، ارتباط چهره به چهره، رشد مهارتهای اجتماعی، پردازش گروهی(جانسون و جانسون،۲۰۰۴) در ارتباط است. ۱ـ رشد فردی در سازمان یادگیرنده منجر به افزایش توانایی فردی برای خلق نتایج دلخواه و خلق محیط سازمانی می شود که همه اعضای سازمان را تشویق می‌کند به اهداف انتخابی خود برسند. این روش با ویژگی وابستگی درونی مثبت در بین افراد که در آن رسیدن به نتیجه برای گروه مستلزم همکاری و کمک به یکدیگر در داخل گروه است، ارتباط دارد. احساس مسئولیت فردی نیز در تقویت رشد فردی تأثیر دارد. رشد فردی مستلزم رشد متوازن و مثبت و همفکری بین افراد است که باعث می‌شود افراد پس از خروج از گروه به عنوان یک فرد آموزش دیده و آگاه و متخصص در صحنه زندگی اجتماعی ظاهر شوند. ۲ـ ایجاد مدلهای ذهنی یعنی ایجاد تصور درونی مثبت از خود و متغیرهای محیطی در جهان پیرامون که با دو ویژگی یادگیری مشارکتی یعنی ارتباط رو در رو جهت بحث و تبادل نظر و رشد مهارتهای اجتماعی (افزایش قدرت فکری، قدرت بیان و ارتباطات کلامی و غیرکلامی و کسب روابط دوستانه مبتنی بر احترام متقابل و رشد اعتماد به نفس در افراد) ارتباط دارد. رسیدن به تفکرات جدید و خلق دانش و یادگیری راههای خلاقیت و ابتکار در سازمان، مستلزم ارتباط متقابل و بحث و گفتگوهای اثربخش است و رسیدن به دستاوردهای مهم ذهنی خودبه‌خود باعث افزایش مهارتهای اجتماعی در افراد نیز می‌شود. ۳ـ ایجاد دیدگاه مشترک یعنی بنا شدن حس تعهد در گروه و ایجاد تصویر مطلوب از آینده با ویژگی پاسخ‌گویی فردی – که منجر به احساس تعهّد و مسئولیت در تمامی اعضای گروه می‌شود – هم‌خوانی دارد. به این معنا که تک‌تک اعضا نسبت به یادگیری خود و دیگران مسئول و متعهدند. ۴ـ ایجاد تفکر سیستمی مستلزم شناخت صحیح از کل سیستم، شناسایی نقاط قابل بهبود، درک نقاط قوت و تدوین راهکارهایی برای حل مشکلات است. به این معنا که گروه، اطلاعات را به بحث و تبادل‌نظر و مشورت می گذارد و هر یک با دید سیستمی به تفکر جمعی، بازخورد گروهی و در نهایت خلق راهکارهای جدید و تولید دانش در یک موضوع و بستر اقدام می‌کنند. روش یادگیری گروهی در سازمان یادگیرنده باعث انتقال مهارتهای تفکر مشارکتی می‌شود. بر این اساس سازمان یادگیرنده و یادگیری مشارکتی با هم ارتباط داشته، و هر کدام بدون دیگری معنایی ندارد. سازماندهی گروههای مشارکتی در زمینه سازماندهی گروههای مشارکتی نظرگاههای گوناگون مطرح شده است که در این قسمت به برخی از آنها اشاره می‌شود . به اعتقاد جانسون و همکاران(۲۰۰۴) گروه مشارکتی ساختار مبتنی بر همکاری گروهی را جایگزین ساختار رقابتی می کند و مدیر در این فرایند به عنوان مهندس ، باید کار گروهی را به گونه ای سازماندهی کند که کارکنان براحتی بتوانند به کسب دانش و تجربه نائل شوند . برای رسیدن به این منظور باید در گروه مشارکتی حد اقل ۸۰-۶۰ درصد از وقت به کار مشارکتی اختصاص یابد . پین و ویتاکر مراحل زیر را در سازماندهی کار گروهی مشارکتی ضروری می دانند : * شناساندن اهداف گروه به اعضا. * تعیین مراحل انجام کار برای تحقق اهداف گروهی. * تعیین وظایف اعضای گروه. * مشخص کردن نحوه همکاری ، حل اختلاف ، اتخاذ تصمیم. * رسیدن به توافق در زمینه ارزشیابی و کنترل عملکرد گروه. * بررسی پنج گام فوق و رفع کاستیها. * تبدیل گروه به تیم. (پین و ویتاکر ، ۲۰۰۰ ص ۷۹) گوکال در رابطه با سازماندهی کار گروهی مشارکتی موارد زیر را مطرح می‌کند * تعیین دقیق وظایف گروهها و اعضای هر گروه. * توضیح و تبیین ساختار کار گروهی مشارکتی. * توزیع برگه راهنما در بین کارکنان برای آموزش نحوه کار کردن آنها در سازمان به شیوه مشارکتی. * تعیین رفتارهای قابل قبول و مشخص کردن ضوابط و قوانین در فرایند اجرای روش کار گروهی مشارکتی مثلا گوش دادن هنگام صحبت کردن اعضای گروه ، نپذیرفتن نظرات بدون تامل ، رعایت نوبت و... (گوکال ، ۱۹۹۵ ص ۲). تیلستون در زمینه سازماندهی رویکرد یادگیری مشارکتی دستورالعملهای زیر را مورد تاکید قرار می دهد: * برای مدتی کوتاه کار را با گروههای دو نفره آغاز کنید . بین ۲۰-۱۵ دقیقه اطلاعات مورد نیاز را به کارکنان ارائه کنید و سپس از آنها بخواهید تا در مورد مطالب گفته شده بحث وسوال کنند. این کار علاوه بر رشد مهارتهای اجتماعی، یادگیری جدیدی را نیز برای آنها به همراه خواهد داشت . * در آغاز کار گروهی موضوعات نسبتا آشنا را مطرح کنید تا نگرش مثبتی نسبت به کار گروهی پیدا کنند . * برنامه زمان بندی داشته باشید و وقت را تلف نکنید . برای انجام تکالیف معین بصورت مشارکتی زمان تعیین کنید و دقیقا در موعد مقرر از آنها کار بخواهید . اگر۸ دقیقه وقت برای تکلیف معینی در نظر بگیرید و ۱۵ دقیقه به آنها وقت بدهید زمانهای بعدی را که تعیین می کنید جدی نمی گیرند . * قبل از شروع کار ، چرایی کار کردن به شیوه مشارکتی ، اهمیت کسب مهارتهای مربوط به زندگی در دنیای واقعی و اهمیت همکاری و هم افزایی را برای کارکنان تبیین کنید . * تکنیک های کار کردن به شیوه مشارکتی و نحوه همکاری مؤثر با یکدیگر را به کارکنان آموزش دهید. (تیلستون ، ۲۰۰۰ ، صفحه های۵۰-۴۵) به منظور ارزشیابی از کیفیت اجرای کار گروهی مشارکتی سوالات زیر را نیز می توان مطرح کرد : * آیا گروه از انجام برخی از وظایف اساسی اجتناب می کند ؟ * آیا همه اعضای گروه مشارکت فعال دارند ؟ * آیا گروه انتظار دارد که فرد خاصی تمام تصمیمات را اتخاذ نماید ؟ *آیا گروه سعی دارد به توافق نزدیک شود و از درگیری اجتناب ورزد ؟ *آیا اعضای گروه احساسات و نظرات واقعی خود را ابراز می دارند ؟ *آیا برخی از اعضای گروه همواره صندلی خود را به جلو وعقب می کشانند و اظهار کم حوصلگی می کنند؟ * چه کسی بیشتر با چه کسی صحبت می کند * چه کسی بیشتر حرف اعضای گروهش را قطع می کند ؟ * چه کسی بسیار زیاد و یا بسیار کم حرف می زند ؟ مدیر پس از پاسخگویی به سؤالات فوق می تواند اقدامات لازم را برای رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت انجام دهد و در مراحل بعدی کار گروهی مشارکتی را به شکل کار آمد تری اجرا کند. بنابراین در زمینه ساماندهی گروه مشارکتی می توان به مراحل زیر اشاره کرد: *تعیین هدفهای آموزشی *تعیین تعداد افراد هر گروه * مرتب کردن اتاق * تدارک دیدن مواد و وسایل آموزشی *تشریح وظایف کارکنان *فراهم کردن زمینه های ایجاد وابستگی درونی، احساس مسئولیت فردی و همکاری درونی *تبیین معیارهای موفقیت * تبیین انتظارات و رفتارهای مطلوب *نظارت بر رفتار کارکنان *راهنمایی کارکنان * آموزش مهارتهای همکاری * برآورد نحوه بهبود بخشیدن عملکرد گروهی نقش مدیر در فرایند اجرای کار گروهی مشارکتی گروه مشارکتی مبتنی بر دو نوع گروه یادگیری است : گروه اول رسمی است و اعضای آن به منظور انجام امور با یکدیگر همکاری می کنند . وظیفه مدیر این است که: هدفها را مشخص کند، وسایل آموزشی لازم را تدارک ببیند، موضوعات کاری را برای کارکنان توضیح دهد ، اهمیت روابط درون گروهی مثبت را برای کارکنان بیان و بر عملکرد کارکنان کارکنان نظارت کند، راهنماییهای لازم را ارائه کند، میزان یادگیری واقعی ایجاد شده را مورد ارزیابی قرار دهد و اطمینان پیدا کند همه اعضای گروه رسمی در جریان انجام کارها نقش فعال داشته اند . گروه دوم غیر رسمی است که ممکن است در داخل یا خارج سازمان شکل بگیرد . اعضاء این گروهها سابقه طولانی دوستی با یکدیگر دارند و اگر رویکرد مشارکتی هم به مورد اجرا گذاشته نشود، آنان عملا به روش مشارکتی با یکدیگر کار می کنند. یکی از وظایف مهم مدیر در فرایند کار گروهی مشارکتی، آماده کردن کارکنان برای مشارکت است. بدین منظور طراحی یک دوره آموزشی کوتاه مدت برای توجیه کارکنان در زمینه نحوه

کار کردن در گروه یک ضرورت است . در این دوره آموزشی باید سعی شود علاوه بر آگاه کردن کارکنان از قوانین کار کردن در گروه به آنها کمک شود تا هنجارها و قوانین مورد نظر را درونی کنند . در این دوره ها باید هنجارهای مربوط به سازمانهای سنتی تا حدود زیادی شکسته شود . مثلاـ هنجارهایی نظیر اینکه : فقط کار خودت را انجام بده ، کاری به دیگران نداشته باش، هرگز از کارکنان دیگر درخواست کمک و مشورت نکن و صرفا به آنچه مدیر می گوید توجه داشته باش . ترکیب اعضای گروه مشارکتی در زمینه ترکیب اعضای گروه از نظر ویژگیهایی مانند نژاد ، زبان ، فرهنگ ، روابط عاطفی ، میزان توافق با یکدیگر و پیشرفت عملکرد دیدگاههای مختلفی مطرح شده است که اکثریت دیدگاهها بر نا همگونی اعضای گروه مشارکتی تاکید کرده‌اند . پین و ویتاکر فواید و زیانهای توافق بدون قید و شرط گروههای یادگیری را مورد بررسی قرار داده اند . به اعتقاد آنها بالا بودن روحیه اعضا در این گروهها یک مزیت محسوب می شود. آنها در این زمینه به رفاقت بین اعضاء یک تیم ورزشی به عنوان عامل اصلی پیروزی تیم اشاره می‌کنند . همچنین صداقت ، اعتماد ، عزت نفس پذیرش اعضای گروه توسط یکدیگر و تعهد و وفاداری اعضا نسبت به اهداف مشترک گروهی موجب می شود که راحت تر با یکدیگر کار کنند . در گروههای بسیار موافق رفتار فردی تحت تاثیر رفتار سایرین قرار می گیرد و برای فرد بسیار سخت است که در برابر خواسته های آنها مقاومت کند . در مقابل ، این خطر وجود دارد که به دلیل سابقه دوستی ، اعضا نتوانند نقاط ضعف افراد همدیگر را یادآور شوند . پس به افراد قانون شکن و بی‌انضباط در گروه، بازخورد لازم داده نمی شود . به دلیل اینکه موانع و مقاومتهای کمتری در برابر هر تصمیم احساسی وجود دارد احتمال خطا بسیار زیاد است. توافق بیش از حد اعضا با یکدیگر زمینه های چالش ، تفکر و انتقاد را از میان می برد و هرگاه گروه احساس کند که دچار پسرفت شده است به‌جای اینکه رفتار تک تک اعضا را مورد ارزیابی قرار دهد عوامل خارجی را مقصر می داند . بنابراین گرچه وجود دوستی و رفاقت از ویژگیهای مطلوب هر گروه محسوب می شود لازم است همچنان که عدم توافقها به توافق تبدیل می شوند از زیانهای حاصل از توافق بیش از حد نیز جلوگیری شود. (پین و ویتاکر ، ۲۰۰۰) بر همین اساس است که «اکثر سبکهای یادگیری مشارکتی روی گروههای کوچک ۵ – ۴ نفره و ناهمگونی اعضای گروه و پاسخگویی اعضا در برابر عملکرد گروه تاکید می کنند».(داماس ، ۲۰۰۲ ،ص ۲) به اعتقاد هیرست و اسلاویک کارکنان نباید بر اساس تواناییهایشان به گونه ای تقسیم شوند که افراد قوی در یک گروه و افراد ضعیف در گروههای جداگانه قرار گیرند . به نظر او چنانچه زمینه فرهنگی و تحصیلی اعضای یک گروه متفاوت باشد، تجربه‌های سودمندتری را کسب می کنند. هیرست و اسلاویک ، ۲۰۰۰) دان و بنت هم عقیده دارند گروههای متشکل از افراد قوی خیلی خوب کار می‌کنند ، اما گروههای ضعیف عموما بسیار بد عمل می کنند، چون سطح آگاهی و درک آنها برای کمک به یکدیگر و حمایت از یکدیگر ناکافی است. مطالعات آنها در خصوص اندازه گروه هم نشان می‌دهد که بهترین ترکیب گروهی چهار نفر است. به عنوان مثال نظر سنجی به عمل آمده در انگلستان نشان داد که اکثر مدیران گروههای ۶ – ۴ نفره را ترجیح می دهند. (دان و بنت ۱۹۹۵) تحقیقات کاگان حاکی از این بود که ایده آل ترین اندازه گروهی ۴ نفر است کاگان ، ۱۹۹۸) کول و چان نیز در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که بهترین ترکیب آن است که در هر گروهی یک نفر بالای متوسط ، دو نفر متوسط و یک نفر زیر متوسط انتخاب شود . بنابر این آنها نیز روی ترکیب ۴ نفره تاکید می کنند . به اعتقاد آنها در مراحل اولیه ایجاد گروههای مشارکتی بهتر است کار با ۳ – ۲ نفر شروع شود و پس از اینکه افراد درگروه کوچکی اصول همکاری گروهی را آموختند کار با ۴ نفر ادامه یابد. (کول و چان ،۱۹۹۰) تحقیقات انجام شده در دانشگاه هاروارد نشان می دهد گروههای یادگیری زمانی مؤثرند که هر کدام از اعضا وظایف خود را انجام داده باشند و این امر به میزان مسئولیت‌پذیری اعضای گروه وابسته است طبق یافته های تحقیقات مذکور، بهتر است گروههای یادگیری کمتر از شش نفر باشند زیرا اگر اندازه گروه بیشتر از این باشد ارتباط چهره به چهره کمتر و فرصت از زیر کار شانه خالی کردن برای افراد بیشتر فراهم می شود. همچنین اگر تعداد افراد هر گروه زوج باشد (مثلا ۴ یا ۶ نفر) کار کردن به صورت جفتی در گروه امکان پذیر می شود. (گاردنرو جولر ، ۲۰۰۰) به نظر گوکال گروههایی که کمتر از سه نفر عضو دارند از تنوع ، تحرک و پویایی کمتری برخوردارند و ممکن است بازده لازم را نداشته باشند .در مقابل گروههایی که بیش از چهار نفر عضو دارند اطمینان از اینکه تمام اعضای گروه در بحث مشارکت داشته اند دشوار است. (گوکال ، ۱۹۹۵) پین و ویتاکر بین تیم و گروه تفاوت قائل می شوند به اعتقاد آنهاتیم برگروه برتری دارد و در یادگیری مشارکتی باید بیشتر روی شکل گیری تیم کار کرد . ویژگیهای یک تیم مؤثر از نظر آنها عبارت است از : *اهمیت دادن اعضا به یکدیگر. *طرح آزادانه احساسات اعضا ضمن رعایت احتیاط و مهربانی. *اعتماد اعضا به یکدیگر. * آشکار بودن دستور العملها و قوانین برای اعضا. *وجود صداقت و یکرویی در بین اعضا به دلیل آشکار بودن نقاط قوت و ضعف برای همه. * احساس مسئولیت و تعهد اعضا در برابر تحقق هدفهای مشترک. *فقدان حس منفی در بین اعضا با وجود اینکه ممکن است تمام اعضا با تصمیم اتخاذ شده موافق نباشند . *شناخت اختلافات و سعی همه اعضای گروه در رفع آن. (پین و ویتاکر ، ۲۰۰۰ ، ص ۷۵) مردیت بلبین در مورد عملکرد تیم موفق مطالعاتی را انجام داده و یک الگوی تیمی را پیشنهاد کرده که در آن ۹ نقش اساسی مطرح شده است : *هماهنگ کننده : در این نقش هماهنگی سازماندهی و کنترل تیم مطرح است . هماهنگ کننده در مواقع لازم در تیم انگیزه ایجاد می کند . هماهنگ کننده معمولا قدرت نفوذ زیادی دارد ، مورد علاقه اعضای تیم است، فردی خود رهبر و با وقار است و قادر است با تجزیه و تحلیل وضع موجود تعادل لازم را در تیم ایجاد کند . * طراح : طرح با شور و شوقی که دارد تیم را به سوی عمل می کشاند و سعی می}کند بین نظرات پراکنده وحدت ایجاد کند . * مجری : مجری کسی است که نظرها و برنامه ها را اجرا می کند . معمولا مجریان تیم افرادی سخت کوش و پر تلاشند و دوست دارند تیم اهداف و مسیر مشخصی داشته باشد . مجری عموما فردی انعطاف پذیر و محافظه کار است. * ناظر : کار ناظر بررسی مشکلات تیم و ارزیابی پیشنهادها است . ناظران با تجزیه و تحلیل و تفکر پیرامون پیشنهادهای تیم، از رفتار عجولانه جلوگیری می کنند . * مخبر : مخبر در اصل مولد عقاید و ایده‌ها است. عموما فردی خیال پرداز مبدع و خلاق است ، تمایل زیادی به جنبه‌های غیر عملی قضایا دارد و ممکن است بعضا به دلیل واقع بینی نبودن، دچار اشتباهاتی هم بشود . بنابراین نیاز به کنترل بیشتری از سوی اعضای تیم دارد . * بازرس : بازرس فرصتهای طلایی را برای بهبود عملکرد تیم کشف می کند و برای این منظور ممکن است در خارج از گروه مذاکراتی با دیگران داشته باشد . بازرسان تیم عموما افرادی پر شور ، خلاق خونگرم و اجتماعی هستند و ممکن است گاهی به وعده های خود نیز عمل نکنند . به خاطر اخلاق خوب و مهارتهای ارتباطی که دارند راحت تر می توانند از زیر بار مسئولیت شانه خالی کنند . * نیروی کاری تیم : انرژی نیروی کاری تیم صرف بهبود ارتباطات میان اعضا می‌شود. وی اصولافردی ژرف نگر و قابل اعتماد است و می تواند برنامه های کاری پوشیده مانده را آشکار کند . نیروی کاری تیم گرچه رابط بسیار خوبی است اما در انجام وظایف تیمی مشارکت زیادی ندارد و اگر نتواند نقش استحکام بخشیدن را در تیم ایفا کند به راحتی به دست فراموشی سپرده می شود . * تکمیل کننده : تکمیل کننده روی حالتهای اضطرار و ضرب الاجل برای رسیدن به اهداف تاکید می کند. این افراد معمولا عصبانی ، حساس و نگران در مورد تکمیل وظایف هستند، ضمن اینکه بسیار منظم و هوشیارند . «تکمیل کننده» تحمل اعضای سطحی نگر و بی دقت را ندارد و به آنها در مورد گذشت زمان تذکر می دهد . این تذکرها گاهی اوقات ممکن است روحیه بعضی از اعضای تیم را تضعیف کند . * متخصص : این نقش به الگوی اولیه بلبین اضافه شده است . متخصص مهارتهای

تکنیکی یا دانش اختصاصی خود را برای بهبود عملکرد تیم بکار می گیرد و معمولا پیشاپیش تیم حرکت می کند . گاهی اوقات این افراد در عملکرد خود تکروی دارند. (پین و ویتاکر،۲۰۰۰) به نظر بلبین اگر یکی از نقشهای فوق در تیم پر رنگ تر از بقیه باشد اثربخشی تیم کاهش می یابد. گرچه ممکن است به خاطر جلوه زیاد آن نقش به نظر آید که اثر بخشی تیم بالاست.(پین و ویتاکر ، ۲۰۰۰) با توجه به اینکه در تشکیل گروههای مشارکتی معمولاً روی ترکیب ۴ نفره تاکید می شود می توان از تقسیم بندی بلبین در خصوص نقشهای نُه گانه تیم مشارکتی بهره گرفت و برخی از این نقشها را انتخاب کرد. نتیجه گیری سازمان های امروز بیش از هر زمان دیگری به خودآگاهی ، خودارزیابی، خودآموزی، دگرآموزی، مشتری محوری (تکریم ارباب رجوع)، ریسک‌پذیری، تحول و نوآوری نیازمندند. از سوی دیگر تقویت روابط عاطفی و مسئولیت پذیری ، افزایش تعامل رو درو، بهبود مهارتهای بین فردی و توسعه خودکنترلی در بین کارکنان ضرورت تدوین برنامه‌های آموزشی با نگاهی استراتژیک را مورد تاکید قرار می'دهد. نقش مدیر در فرایند ساماندهی گروههای مشارکتی، آماده کردن کارکنان برای مشارکت است. توافق در بین اعضای گروه و همچنین ناهمگونی اعضای گروه اثر بخشی رویکرد مشارکتی را افزایش می‌دهد. منابع< "div dir="ltr" style="text-align: justify">۱- Cole, P., Chan, L. (۱۹۹۰). Methods and strategies for special education Prentice-Hall. ۲-Dunny, E., Bennett, N.(l۹۹۵). Talking and learning in groups, Routledge. ۳-Gokal.(۱۹۹۵). Collaborative learning enhances critical thinking, file://A:\collaborative learning Enhances critical thinking.htm

<"div dir="ltr" style="text-align: justify>

*تدبیر

<div class="e>

گروه های غیر رسمی و مدیران سازمانها

گروه های غیر رسمی و مدیران سازمانها

گروه را بدینگونه تعریف کرده اند: دو یا چند نفر که رابطه متقابل با یکدیگر دارند، گرد هم می آیند تا به هدفهای خاصی برسند.

گروه به صورت رسمی یا غیر رسمی است.

منظور از گروه رسمی همان ساختار سازمانی است که در آن گروههای کار و نوع کارهایی که باید انجام گردد و به آن شرح وظایف میگویند مشخص شده است. در گروههای رسمی رفتار فرد و گروه مشخص شده و مسیری را که باید برای دستیابی به هدفهای سازمان پیمود تعیین گردیده است.بر عکس آن گروههای غیر رسمی است که به سازمانهای غیر رسمی نیز نامیده میشوند و به صورت مجموعه های بدون ساختار بوده و سازماندهی نشده اند. این گروهها در محیطهای کاری تشکیل میشوند و واکنش طبیعی در برابر نیازهایی است که در سایه تماسهای اجتماعی به وجود می آید.میتوان گروهها را به چهار دسته حاکم، تخصصی، ذی نفع و دوستی تفکیک کردگروههای دوستی و ذینفع از جمله تشکیلات غیر رسمی است.نمودار سازمانی گروه حاکم را تعیین میکند. این گروه بر زیردستان تحمیل میشوند و آنان باید بصورت مستقیم گزارش کار خود را به مدیر بدهند.گروههای تخصصی که در سازمان به وجود می آیند از افرادی تشکیل میشوند که که در صدد انجام کاری بر می آیند ولی مرز یا محدوده گروههای تخصصی به سلسله مراتب اخترارات سازمان محدود نمیگردد و افرادی را از بخشها و دوایر مختلف سازمان در بر میگیرد.گروههای غیر رسمی وظیفه ای مهم بر عهده دارند تا نیازهای اجتماعی اعضاء تامین شود و به سبب تعامل و روابط متقابل که در سایه همکاری نزدیک اعضا به وجود می آید این گروها با هم به تفریح میروند و به صورت گروهی ناهار صرف میکنند و ساعتهای بیکاری را با هم میگذرانندبه هیچ دلیل منحصر به فردی نمیتوان تشکیل گروه را توجیه کرد و بیشتر افراد به چندین گروه تعلق دارند.از عمده دلایلی که باعث میشود افراد به گروهها بپیوندند میتوان به نیاز به امنیت، کسب حیثیت و احترام از گروه، احساس ارزش شخصی (مناعت)، وابستگی جهت رفع نیازهای اجتماعی و رابطه آرامش بخش با سایر اعضاء، قدرت (انچه به تنهایی دست نمی آید از طریق گروه میسر است) و تامین هدف اشاره نموددر گروهها افراد نقشهای مختلفی را ایفا میکنند و با توجه به عوامل محیطی نقشهای مختلفی را می آموزند و هر کسی میتواند با توجه شرایط یا تقاضای خاصی به سرعت تغییر موضع داده و نقش جدیدی را بر عهده گیرد.از آنجایی که مدیر با کارکنان سرو کار دارد آگاهی از نقشهای مختلف افراد در گروهها به او کمک میکند تا تشخیص دهد در هر زمان در چه گروهی قرار میگیرد و از وی انتظار چه نوع رفتاری میرود. داشتن چنین دیدگاهی غالبا به او کمک میکند تا بتواند به صورتی دقیقتر رفتار کارکنان را پیش بینی کند و در ارتباط با شیوه رفتار آنان ، در شرایط مختلف تصمیمات لازم را بگیردبرای مدیران این موضوع اهمیت دارد که به اعضای گروه توجه کنند زیرا واقعیت این است که رفتار گروه مجموع رفتار افراد را تشکیل نمیدهد. گروه دارای ابعاد یا ویژگیهای دیگری است که به بیش از مجموع رفتار اعضا میرد و رفتار اعضا را تغییر میدهد. تحقیقات هاثورن و تحقیقا اش مثالهای بارز این نوع رفتارها و تاثیرات آن هستند.به عنوان مثال یک خانم نقشهای مختلفی ایفا میکند و به صورت همزمان به عنوان خانم خانه دار، مادر فرزندان، همسر، عضو یک موسسه خیریه و کارمند اداره است بنابر این شناخت رفتار و نقشهای گوناگونی که امکان دارد یک نفر ایفا کند برای مدیریت اهمیت زیادی داردیک مدیر میتواند به شیوه های زیر در هنچارهای گروه اثر بگذارد و در آنها تغییراتی بدهد : - به صورت روشنو آشکار نوع رفتار مطلوب را ابراز نماید- به صورت منظم رفتارهای مورد نظر و برتر را تقویت نماید- برای رفتارهای مطلوب و قابل قبول پاداشهایی در نظر بگیردآیا مدیر باید خواستار انسجام گروه گردد؟ پاسخ به شرط وجود نوعی هماهنگی که باید بین هدهای گروه و سازمان وجود داشته باشد مثبت استمدیر باید اهداف گروهها و سازمان را یکی کند تا انسجام در سطح بالا عملکرد سازمان را بهبود بخشد.اگر مدیر از پدیده ای به نام نقصان پذیری گروه استفاده کند میتواند بر کار گروه اثرات زیادی بگذارد. گاهی مدیران از مجموعه کارهای گروه استفاده میکنند و بدان وسیله میکوشند تا روحیه فردی را بالا ببرند. آمدیران میکوشند تا هر کاری که انجام شده است را به حساب فردی مشخص بگذارند و بدین وسیله باعث تقویت روحیه و رفتار وی گردند. در جایی که مدیر بدینگونه عمل نمیکند باید زیان حاصل از تشکیل گروه با سودی که از طریق جلب رضایت کارگر به دست می آید را مقایسه کنداگر اعضای گروه متوجه شوند که سازمان در دادن مقام به آنها مساوات را رعایت ننموده است به دلیل توجه بیشتر اعضا به مسئله نابرابری باعث میگردند سازمان به هدفهای خود نرسد.هنگامی که در سازمان از این بابت رعایت عدل و انصاف نشود مدیر با اعضای گروه روبرو است که تلاش میکنند سازمان را از این لحاظ سرزنش و حتی تنبیه نمایند و بر روی اعضای که مقامات بالاتر را کسب نموده اند فشار می آورند و یا به گونه ای دیگر کم کاری میکنند.هیچ مدیری نمیتواند گروه را کنترل نماید چون اساس برای خروج از کنترلهای رسمی ایجاد شده است ولی همانگونه که اشاره شد مدیر میتواند کاملا بر گروهها تاثیر گذاشته و آنها را هدایت کند تا با اهداف سازمانی هم سو شونداین مسئله به قدری اهمیت دارد که میتوان گفت مدیریت به جای اینکه تمرکزش بر کارکنان باشد باشد باید بر رفتار گروههای درون سازمان و رفتار آنها بپردازد و آنها را به سمت هم جهت شدن با اهداف سازمانی سوق داده و به

پیوند دادن اهداف سازمانی با اهداف این گروهها تمرکز نماید

http://alirezamojahedi.blogspot.com/۲۰۰۷/۰۵/blog-post_۱۱.html*

جملات مدیریتی؛ برای مدیریت گروه ها

۲

جملات مدیریتی؛ ۱۰۱ فرمان برای مدیریت گروه ها ۱۰۱ order for groups management گردآوری: مهدی یاراحمدی خراسانی

۱فراموش نکنید که هر یک ازاعضا می تواند چیزتازه ای به گروه اضافه کند. ۲ هنگام تعیین هدف های گروهی بسیار دقت کنید و همیشه آنها راجدی بگیرید. ۳به خاطرداشته باشیدکه اعضا گروه باید یکدیگررا حمایت کنند. ۴اهداف بلندمدت رابه پروژه های کوتاه مدت تقسیم کنید. ۵برای تکمیل هریک ازپروژههای خود مهلت زمان مشخصی تعیین کنید. ۶باتوجه به اهداف،هرچه سریعتر در مورد نوع گروه کاری مورد نیاز تصمیم بگیرید. ۷سعی کنید روابط خوب وپایداری با اعضای سایر گروه های رسمی وغیررسمی برقرارکنید. ۸یکی از مدیران ارشد را به عنوان حامی خود انتخاب کنید تا شما را در پیشبرد بهتر کارهای گروه کمک کند. ۹به اعضای گروه یادآوری کنید که همه آنها جزی از گروه هستند و باید مشارکت فعال داشته باشند. ۱۰برای جلوگیری از پراکنده کاری گروه اهدافی تعیین کنید که روشن و قابل حصول باشند. ۱۱با برقراری روابط دوستانه میان اعضا، گروه کاری خود را تقویت کنید. ۱۲همیشه رهبران گروه ها را بر اساس شایستگی های فردی آنها انتخاب کنید. نباید اجازه دهید که سایر مسائل در انتخاب شما تآثیر بگذارند. ۱۳فردی را به عنوان رهبر گروه انتخاب کنید که دارای تعهد گروهی قوی است. ۱۴همیشه در برابر کارها وخصلت های خوب افراد به آنها پاداش بدهید و هرگز نسبت به خطا ها بی توجه نباشید. ۱۵به خاطر داشته باشید که همه اعضای گروه طرزفکر مشابه ندارند و یک جور فکر نمی کنند. ۱۶هنگام انتخاب و جذب اعضا ء جدید، توانایی بالقوه آنها برای رشد و پیشرفت را نیز مد نظر داشته باشید. ۱۷اعضای گروه باید در ارتباط با کار شما از تجربه کافی برخوردار باشند.نسبت به این مسائله بی توجه نباشید. ۱۸اگر افراد در کار گروهی نقشی ندارند آنها را کنار بگذارید. ۱۹به دنبال افرادی بگردید که از مهارت های فردی خوبی برخوردارند و انها را در توسعه و بهبود این مهارت ها یاری کنید. ۲۰اهداف گروه باید برای اعضای آن چالش برانگیزباشند. درعین حال مهلت لازم برای رسیدن به آنها را واقع بینانه تعیین کنید. ۲۱هنگام تعین اهداف گروهی هدف های فردی اعضای گروه را مد نظرداشته باشید. ۲۲اجازه ندهید شکست بخشی ازپروژه موفقیت کل آن راتحت الشعا ع قرار دهد. ۲۳همیشه از تکنولوژی اطلاعاتی مناسب استفاده کنید تا نیازهای شما به طورکامل ودقیق برآورده شود. ۲۴با مشاوران خارج ازسازمان مانند اعضای گروه خود برخورد کنید. ۲۵حامی گروه را درجریان پیشرفت کارها قراردهید. ۲۶ فقط در صورتی کاری را شخصاً انجام دهید که مطمئن هستید کسی غیر خود شما نمی تواند آن را انجام دهد. اعضای گروه را تشویق کنید که به صورت دو یا چند نفری با هم کار کنند. ۲۷کارهای غیر ضروری را کنار بگذارید و انجام آنها را به اعضای گروه محول نکنید. ۲۸برای تصمیم گیری به گروه آزادی عمل بدهید. ۲۹اعضای گروه را به مشارکت و همکاری مثبت و سازنده تشویق کنید. ۳۰برای موفقیت های گروهی ارزش قائل شوید و ضمن تقدیر و تشکر،آنها را در بین سایرین تبلیغ کنید. ۳۱روشی پیدا کنید که به کمک آن بتوانید به راحتی پیشرفت روزانه گروه را مورد بررسی قرار دهید. ۳۲اعضای گروه را تشویق کنید که به صورت دو یا چند نفری با هم کار کنند. ۳۳افرادی که ذاتاً استعداد و توانایی رهبری دارند را به توسعه مهارت های رهبری تشویق کنید. ۳۴هرگز نظرات افراد را بی دلیل رد نکنید.صادقانه صحبت کنید و به آنها بگویید که چرا نظراتشان را نپذیرفته اید. ۳۵اطمینان حاصل کنید که گروه کاری شما حتماً با مشتریانش ارتباط مستمر داشته باشد. ۳۶با اعتماد به نفس کامل و با قاطعیت تمام به اعضای گروه نشان دهید که شما رهبر گروه هستید، ولی هرگز حالت پرخاشگرانه و تهاجمی به خود نگیرید. ۳۷با خود فکر کنید که چطور می توانید در اولین برخورد با اعضای گروه تأثیر مطلوبی از خود به جای بگذارید، در عین حال در انجام این کار مبالغه نکنید. ۳۸نظر خواهی از افراد دوشرط دارد:از نظرات و پیشنهادات آنها استقبال و در صورت مقتضی حتماً به آنها عمل کنید. ۳۹گروه تحت نظا رت خود را در جهت تغییر رفتارهای بازدارنده گروهی یاری دهید. ۴۰به دنبال شیوه هایی باشید که به کمک آنها بتوانید از تعارض های موجود در جهت سازندگی استفاده کنید. ۴۱فراموش نکنید که همه افراد به کمی تفریح و سرگرمی در طول ساعات کاری نیاز دارند. ۴۲زمانی که پروژه ای از مسیر اصلی خود خارج می شود باید علت ها را به صورت کامل و آشکار مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید. ۴۳اگر می خواهید افراد به راحتی به شما دسترسی داشته باشید. سیاست درهای باز را پیشه کنید. ۴۴زمانی که افراد که مشکلاتی را برای شما مطرح می کنند از آنها بخواهید که راه حل خود را نیز پیشنهاد کنند. ۴۵از جلسات رسمی و غیر رسمی برای بحث و گفت و گو در مورد پیشرفت کار گروه استفاده کنید. ۴۶بهترین راه خنثی کردن تعارض ها،پرداختن به واقعیت ها و دوری جستن از برخورد های احساسی است. ۴۷برای برقراری بهتر ارتباط لازم است که اعضای گروه نزدیک به هم کار کنند. ۴۸در سازمان خود محلی را برای ملاقات ها و گفت و گوهای غیر رسمی افراد در نظر بگیرید. ۴۹اعضای گروه را به برقراری ارتباطات باز و شفاف با یکدیگر تشویق کنید. ۵۰برای استفاده از تکنولوژی مورد نیاز خود سرمایه گذاری کنید و همیشه آن را به روز نگه دارید. ۵۱در هریک از جلسات گروه یک نفر از اعضا را به عنوان رییس جلسه انتخاب کنید تا همه آنها به مشارکت فعال در جلسات تشویق شوند. ۵۲تا آنجا که ممکن است اختیار و مسئولیت کارها را به سایر اعضای گروه واگذار کنید. ۵۳قبل از تشکیل جلسه،دستور جلسه را در اختیار اعضای گروه قرار دهید تا بتوانند سر فرصت خود را برای حضور در جلسه آماده کنند. ۵۴از کلیه روابطی که ممکن است برای کار گروه مفید باشند نهایت استفاده را به عمل آورید. ۵۵کلیه ارتباطات گروه با داخل و خارج سازمان را به طور مستمر حفظ کنید. ۵۶ترتیبی دهید که همه اعضای گروه از خبر های خوبی که به آنها مربوط می شود اطلاع پیدا کنند. ۵۷در صورت بروز هر گونه مشکل در روابط گروه با افراد داخل یا خارج سازمان به سرعت در جهت رفع آن اقدام کنید. ۵۸با سایر بخش های سازمان ارتباط صمیمی و دوستانه برقرار کنید. ۵۹برای برقراری ارتباط با حامیان گروه از تکنولوژی مناسب استفاده کنید. ۶۰سوابق کلیه افراد خارج از گروه یاسازمان که با انها ارتباط دارید را برای استفاده های بعدی نگه دارید. ۶۱به منظور اجتناب از دوباره کاریها ، نقش های گروهی را با دقت فراوان تعیین و تفویض کنید. ۶۲همیشه به نکات مثبت موجود در ایده های افراد اشاره کنید و هرگز در حضور جمع از نظرات آنها انتقاد نکنید. ۶۳برای حل مشکلات به دنبال افراد به تجربه بگردید. ۶۴نقش هریک از اعضای گروه را به دقت تجزیه و تحلیل کنید. ۶۵هرگز نسبت به ایده های که افراد مطرح می کنند بی توجه نباشید. این کار جریان ابتکار و خلاقیت را از بین می برد. ۶۶با تمام اعضای گروه یکسان برخورد کنید تا باعث رنجش خاطر آنها نشوید. ۶۸تقدیر و تشکر از افراد روحیه آنها را بالا می برد. ۶۹همیشه با اعضای گروه، حتی افرادی که برای شما مشکل درست می کنند، رفتار احترام آمیز داشته باشید. ۷۰از درگیری مستقیم با اعضای گروه اجتناب کنید. ۷۱به جای شدت عمل در برخورد با اعضای گروه ، در رسیدگی به مشکلات از خود جدیت نشان دهید. ۷۲شرایطی فراهم کنید که همه اعضای گروه بتوانند از فرایند حل مشکل درس بگیرند. ۷۳با تعیین اهدافی چون کسب موفقیت های سریع و بزرگ در برابر رقبا،اعضای گروه را به تلاش و

کوشش بیشتر تشویق کنید. ۷۴ترتیبی اتخاذ کنید که هریک از اعضا با نقش سایر اعضای گروه آشنا شود. ۷۵قبل از بررسی هزینه بهسازی کیفیت، هزینه های ناشی از کیفیت پایین را محاسبه کنید. ۷۶هنگام تصمیم گیری در مورد بودجه یا برنامه عمل همیشه جایی برای بهسازی درنظربگیرید. ۷۷همه اعضای گروه باید از معیارهای انتخاب استاندارد مطلع باشند. ۷۸شرایطی فراهم کنید که بهسازی های انجام شده همچنان حفظ شوند و اهداف تعیین شده برای ارتقای عملکرد مورد توجه قرار گیرند. ۷۹قبل از برگزاری جلسه به منظور بازنگری فعالیت های انجام شده، اطلاعات و اعداد و ارقام مربوطه را در بین اعضای گروه پخش کنید. ۸۰در جلسه های بازنگری هرگز با غرض ورزی شخصی با افراد برخورد نکنید. ۸۱به خاطر داشته باشید که روابط شما با افراد به تدریج و با گذشت زمان تغییر پیدا می کند. ۸۲هرگز خبرهای بد و ناخوشایند را کم اهمیت جلوه ندهید و آنها را نادیده نگیرید. ۸۳در پایان هر هفته از خود سؤال کنید که آیا گروه پیشرفتی داشته است یا خیر. ۸۴به باز خوردی که در مورد دوره های آموزشی از آموزش گیرندگان می گیرید به دقت توجه کنید. ۸۵از بهترین و مجهزترین تجهیزات آموزشی استفاده کنید. ۸۶برای تدوین دوره های آموزشی داخل سازمانی از راهنمایی های مشاوران استفاده کنید. ۸۷زمانی که برای آموزش به محلی خارج سازمان می روید از وقت نهار برای برنامه ریزی و گفت و گوهای غیر رسمی استفاده کنید. ۸۸کلیه اعضای گروه را در تعیین هدف های خاص مشارکت دهید تا ضمن افزایش روحیه کار گروهی بتوانید اتفاق نظر آنها را نیز جلب کنید. ۸۹به اعضای گروه اجازه دهید در مورد نحوه رسیدن به اهداف تعیین شده شخصاً تصمیم بگیرند.این کار باعث ایجاد انگیزه بیشتر در آنها می شود. ۹۰اهداف باید در اعضای گروه شوق و اشتیاق ایجاد کنند، در غیر این صورت باید آنها را عوض کنید. ۹۱عملکرد گروهی که دارای اهداف چالش برانگیز باشد خیلی بهتر از عملکرد گروهی است که فاقد این گونه اهداف باشد. ۹۲به اعضای گروه اجازه دهید در مورد نحوه تعیین میزان پاداش اظهار نظر کنند. ۹۳ هنگام تعیین پاداش برای اعضای گروه ، آنها را رده بندی نکنید و استثنا قائل نشوید. ۹۴فردی را برای نظارت بر تغییرات بازار در نظر بگیرید. ۹۵آمادگی اعمال تغییر را داشته باشید، حتی اگر این کار مستلزم ایجاد تغییر در اصلی ترین ارکان یک برنامه باشد. ۹۶فراموش نکنید که برخی افراد از تغییر هراس دارند. ۹۷به دنبال افرادی باشید که بتوانند فرایند ایجاد تغییرات را تسریع کنند. ۹۸در فواصل زمانی منظم پیشرفت شغلی هر یک از اعضای گروه را مورد ارزیابی قرار دهید. ۹۹به خاطر داشته باشید که تشویق و تقویت تک تک اعضا به نفع کل گروه خواهد بود. ۱۰۰در مورد برنامه های شغلی با اعضای گروه توافق و آنها را در رسیدن به اهدافشان حمایت کنید. ۱۰۱پس از اتمام پروژه، ارتباط خود را با اعضای گروه حفظ کنید. شاید روزی مجدداً به همکاری آنها نیاز پیدا کردید.

گروهها در سازمانهای ایرانی

۱۵:۳۰

گروههای رسمی و گروههای غیر رسمی در سازمانهای ایرانی

هر کدام از ما در طول زندگی خود در جامعه ای که بدان تعلق داریم به عضویت یک یا چند گروه در می آییم.در تعریف گروه گفته اند: مجموعه ای از انسانها که جهت هدفی خاص گرد هم می آیند و با یکدیگر دارای رابطه متقابل می باشند را گروه می گویند.

واژه های اساسی در این تعریف گرد هم آمدن ،رابطه متقابل داشتن و بالاخره هدف داشتن است. منظور از گرد هم آمدن معنی گسترده و وسیعی از این واژه است و صرفا نمی توان آن را حضور فیزیکی افراد در کنار هم دانست. از سوی دیگر رابطه متقابل در یک گروه اصلی اصلی انکار ناپذیر است بدین ترتیب که مجموعه ای بسیار زیاد از انسانها را که برای یک هدف مشخص مثلا نمایش یک مسابقه گرد هم آمده اند را نمی توان یک گروه دانست. زیرا اینها هیچگونه ارتباط خاصی با یکدیگر ندارند. البته در این مثال خاص تعدادی از تماشاگران را که عضو مجامع هواداران یا طرفداران یک تیم خاص هستند را می توان یک گروه به حساب آورد. مورد سوم هدف واحد داشتن است و منظور از هدف واحد مقصود جمعی است گرچه افراد گوناگون می توانند انگیزه های شخصی نیز جهت پیوستن به یگ گروه داشته باشند. در اینجا دوام رابطه نیز اهمیت دارد.برای مثال تعدادی از مسافران مترو که در طول مسیر با یکدیگر مباحثه می کنند و در پایان مسیر از هم جدا می شوند را نمی توان اعضای یک گروه پایدار به حساب آورد از سوی دیگر می توان این چنین جوامعی را در رده گرو ههای موقت به حساب آورد.در زمینه گروه و پویایی شناسی گروهها تقسیمات فراوانی صورت گرفته است. خواستگاه این پژوهشها نیز چون اکثر تحقیقات در زمینه علم مدیریت را باید در آمریکا جستجو کرد. عمومیت چنین پدیده ای (گروه و جوانب آن) در تمامی جوامع انسانی بحث و پژوهشی گسترده را در زمینه شناسایی و تبیین الگوهای رفتاری گروهها و اعضای آن در جوامعه گوناگون را طلب می کند.رفتار گروه به میزان بسیار زیادی به رفتار اعضای آن وابسته است. در زمینه بهره وری و کارایی معتقدند بهره وری با تشکیل گروهها افزایش می یابد اما در مورد کارایی لزوما شرایط بدین گونه نمی باشد. تحقیقات نشان داده است که هم رفتار فرد بر گروه و هم رفتار گروه بر فرد قابل بررسی می باشد. در این زمینه می توان به تحقیقات کار خانه هاثورن به سرپرستی التون مایو در اوایا دهه ۳۰ میلادی اشاره کرد که اگر چه به بحث شناخت عوامل مهم انگیزشی می پردازد اما در جریان تحقیقات خود یکی از همین عوامل تاثیر گذار بر عملکرد افراد را تاثیر گروه بر فرد و عضویت فرد در گروه می داند.در یک تقسیم بندی گروهها را به دو نوع رسمی و غیر رسمی تقسیم کرده اند. گروههای رسمی رابطه نزدیک به ساختار رسمی سازمان و گروههای غیر رسمی به میزان زیادی از آن گریزان است . البته مقصود از واژه رسمی در این تعریف صرفا اتکا بر مفهوم و ترجمه تحت لفظی واژه ([۱_] (ftn۱formal و informal) در فرهنگ سازمانی نداشته و تمامی جنبه ها را از جمله علنی بودن یا غیر علنی بودن و همچنین خواستگاه شکل گیری و هدفهای تعریف شده را در بر می گیرد.در مجموعه بزرگی به نام سازمان که بخش اساسی و غیر قابل اغماضی از منابع آن را انسان تشکیل می دهد ،بررسی شیوه شکل گیری و عملکرد گروهها و اعضای آن ضروری است. در سازمانهای ایرانی که البته اکثر قریب به اتفاق آنها را باید با ساختار های هرمی در ذهن تجسم کرد که اختیار از راس بر کف جاری می شود گروه شناسی جایگاه خاصی دارد. اهمیت بررسی این موضوع زمانی رخ می نماید که ما در سازمانهای ایرانی ۱- حاکمیت رابطه به جای ضابطه ۲- حاکم بودن سیستمهای اطلاعاتی غیر رسمی در سازمان ۳- خواستگاه و گرایشهای شدید قومیتی و خویشاوندی به تبع فرهنگ حاکم بر جامعه عواملی تاثیر گذار در عملکرد ساز مانهای ما به حساب می آیند را به وفور نظاره می کنیم که در ادامه به اختصار به بررسی آنها خواهیم پرداخت:۱- رابطه گرایی و ضابطه گرایی:به طور کلی رابطه مداری در جامعه ایرانی اصلی پذیرفته شده و تا حدودی نهادینه شده به حساب می آید. البته چنین ویژگی در چهار گوشه جهان قابل مشاهده است اما شدت و ضعف آن در نقاط مختلف متفاوت است .گزینه رابطه گرایی در جامعه ایرانی و مفهوم گروه را می توان با یک گزینه واسطه بن نام ارتقاء و پیشرفت در نظر گرفت. بدین ترتیب که در سازمانهای ایرانی به دلیل حاکم بودن رابطه گرایی به جای ضابطه گرایی و عدم توجه کافی به مقوله ای به نام شایسته سالاری افراد به این نکته پی برده اند که زمینه ارتقاء و پیشرفت آنها تنها بر پایه ایجاد ارتباط و نه تاکید بر نو آوری و خلاقیت تعیین می شود بدین ترتیب فرد با جستجوی گروههای موجود در سازمان و الحاق به آنها تا حد امکان سعی می کند تا زمینه لازم

را جهت پیشرفت خود فراهم آورد. بـدین ترتیب گروه محفلی برای آمـاده سازی و آشـنایی اعضـای آن و سپس ارتقاء جمعی در سیستم می باشـد.بـدین ترتیب اعضا با هم رابطه متقابل دارند . جهت هدف خاصـی به نام پیشرف گرد هم می آیند. منصب گیری جمعی و انتصابهای دسته جمعی در بوروکراسی ایرانی تاکیدی بر این مهم می باشد.۲- حاکم بودن سیستمهای ارتباطی غیر رسمی در سازمانهـا:اساسـا سازمـانی را نمی توان در ایران یـافت که سیسـتمهای ارتباطی غیر رسـمی غیر از ساختار تعریف شـده در ساختار سازمانی در آن وجود نداشته باشد. عدم توجیه مناسب افراد به وظایف خود ، کنجکاوی ذاتی ایرانی ، برخی ویژگیهای بد فرهنگی که اصطلاحا از آن به عنوان "زیر آب زنی "یاد می شود ، همه و همه فرد را در سازمـان به صورت خود آگـاه یـا نـا خود آگاه به عضویت گروههای غیر رسـمی ارتباطی سوق می دهند که گاها چنین ساختار هایی در زمینه اطلاع رسانی خبر ها و دسـتورات را به سرعت نور در سطح سازمان منتقل می کنند. ممکن است که منشـی مدیر عامل به گروه غیر رسمی تعلق داشته باشد که در آن کار پرداز ، حسابـدار و مسـئول خرید را در بر می گیرد. افراد در این این گرووها با هدف کسب اطلاعات عضو می شوند.۳- خواستگاه و گرایشـهای شدیـد قومیتی و خویشاوندی:گرایش بسـیار زیاد ایرانیان با خویشاوند گرایی که ریشه در شـرایط خاص زیر ساختهای اجتماعی جامعه ایرانی دارد در سازمانهای ایرانی هم رخ می نمایانـد. تشـکیل گروههای قومیتی ، خویشاونـدی، عقیدتی همه و همه در سازمانهای ایرانی بسیار به چشم می خورد و انگیزه افراد ار پیوسـتن به آنها کسب حمایت و پشتوانه روانی مناسب در سازمان و استفاده از مزایا و منافع آن در آینده می باشد . عدم اعتقاد به سلسله مراتب و باز هم توجه نداشـتن و نهادینه نشدن شایسته سالاری انگیزه تشکیل چنین گروههایی را در سازمانها تشدیـد می کنـد.در ادامه به نظر می رسد شـرح حال یک نمونه به تبیین بیشتر موارد مطرح شده در بالا کمک کند.در شرکت فرضی X که زیر شا خه ای از شرکت مادر آن در شهر Y می باشد به ترتیب هیئت مدیره ، مدیر عامل، منشـی مدیر عامل، مدیران بخش تحقیق و توسعه (R&D) ، تولیـد ، فروش ، و مالی انجام وظیفه می کنند . هر کدام از این بخشـها به زیر مجموعه ای تقسیم می شوند. برای نمونه در بخش R&D بخش بازاریابی و آزمایشگاه ، آمار و ارقام ، ارتباط با مشتری قرار دارد. ساختاری که پیش ار این از نظر شـما گذشت ساختار رسـمی سازمان و به تبع آن گروههای رسمی را شامل می شوند. اما از سوی دیگر کار مندان آذری شـرکت که منشی مدیر عامل ، سرپرست حسابداری ، تعدادی دیگر از کارمندان بخشهای مختلف را تشـکیل می دهنـد دارای یک هیئت مذهبی هسـتند که در ماه یک روز را در خانه یکی از اعضا تشـکیل جلسه می دهند. تجربه نشـان داده است که کارمنـدانی که به این گروه تعلق دارنـد زودتر از دیگر کارمنـدان ارتقـاء هم رده خود پیـدا می کننـد. از طرفی دیگر خبر مربوط به بازخریـد گروهی از کارکنان بخش انبار شـرکت را قبل از بخشنامه شـدن آن کارکنان انبار شـرکت خبر دار می شونـد. علت آن ارتباط غیر رسـمی منشـی مـدیر عامل با کارمندان بخش حسابداری و ارتباط کارمندان حسابداری با بخش انبار است.همچنین مدیر عامل شـرکت به علت داشتن رابطه دوسـتانه با یکی از اعضای هیئت مدیره در شـعبه اصلی زودتر از شـعبه های دیگر از طرح جدید ارتقاء شـغلی خبر دار می شود.با مطالعه این نوشـته شاید این فکر به ذهن شما خطور کند که آنچه از منظر شما گـذشت بیشتر به تعریف و توجیه موضوع ارتباطات سازمانی مرتبط باشـد تا جایگاه گروهها در سازمان اما واقعیت آن است که جـدا دانسـتن دو مقـوله ارتباطـات سازمـانی چه نوع رسـمی و چه نوع غیر رسـمی آن بـا مبحث گروه و تعـاریف آن در سازمـان امر صحیحی نمی باشـد و بـاعث عـدم شـناخت کافی از هر دو مقوله می شود.[_۱] (ftnref۱) – در لغت به معنـای رسـمی ، اداری و صوری می باشد. و در برابر آن غیر رسمی قرار داردکه اشاره به حرکت در مسیر های تعریف شده در سازمان دارد

http://www.daneshju.ir/forum/archive/t-۳۷۷۹۴.html*

احزاب سیاسی، گروه های ذینفع ، سازمانهای غیر دولتی

گرچه نمی توان شـهروندان را به شـرکت در جریان سیاسـی مجبور ساخت، با وجود این، بـدون مشارکت آنان، روند مردم سالاری تضعیف خواهـد شد. رعایت حقوق افراد برای مشارکت آزدانه و سامان دادن به زندگی خود آنگونه که صـلاح میدانند برای یک حکـومت مردمی الزامی اسـت. احزاب سیاسـی احزاب سیاسـی به یـاردست می زننـد و کسـانی را منصـوب می کننـد، برای انتخـاب مقامات دولتی به فعالیت می پردازند؛ اگردر جناح اکثریت باشند خط مشی دولت زا تعیین می کنند؛ و اگر در جناح مخالف باشند؛ به ارائه انتقادات و سیاست های جایگزین به جلب حمایت برای سیاست های مشترک در میان گروه های ذینفع مبادرت می ورزند، مردم را در مورد مسائل همگانی آموزش می دهند؛ و برای مبا حثات سیاسـی مقررات ساختار و ضابطه تعیین می کنند. در برخی از نظام های سیاسی، ایدئولوژی ممکن است در جذب و تشویق اعضاء یک حزب عاملی موثر باشد. در نظامهای دیگر، منافع اقتصادی یا دیـدگاه اجتماعی می توانـد از تعهـدات عقیدتی مهم تر باشد. تشکیلات و روش های احزاب با یکدیگر کاملاً متفاوت است. در یک سوی این طیف، نظامهای پارلمانی چند حزبی می توانند سازمانهای کاملاً منظمی باشـند که تقریباً بطور اختصاصی توسط افراد حرفه ای و بصورت تمام وقت اداره شونـد. در سوی دیگر این طیف ایالات متحدهٔ آمریکا قرار دارد، یعنی جاییکه احزاب رقیب –– جمهوریخواه و دموکرات –– سازمانهـای متمرکزی هسـتند که فعـالیتی گسترده در کنگره و در سـطح کشور دارنـد –– که هر چهار سـال یکبـار بصـورت سازمانهـای فعال ملّی برای برگزاری مبـارزات انتخابـاتی متحّدِ می شونـد. مبـارزات انتخابـاتی در یـک نظام طرفدارمردم سالاری اغلب پر شاخ و برگ، وقت گیر و گاهی او قات احمقانه است. امّا وظایف آنان جدّی است: ارائهٔ روشـی صلح آمیز و عادلانه که از طریق آن مردم بتواننـد رهبران خود را انتخاب و سیاست عمومی را تعیین کنند. گروه های ذینفع و سازمانهای غیر دولتی هر یک از شـهروندان در هر یک از حکومتهای مردم سالار ممکنست عضو تعـدادی از سازمانهای خصوصـی و داوطلبانه باشـد –– از جمله گروه های ذینفع که می کوشـند به بنوعی سیاستهای کلی را تحت تأثیر قرار داهنـد و مسئولان دولتی را وادار به تبعیت از عقایـد خود می کننـد. منتقـدان ممکن است از نفوذ" گروه های خاص "انتقاد کنند امّا تمامی شهر وندان می دانند که هر حکـومت مردمی از حقوق این گروه هـای ذنفع برای متشـکل شـدن و دفـاع از آرمانهـای خود حمـایت می کنـد. زیر سـئوال بردن شخصـیتهای سیاسـی آنهم بـا لحنی تنـد، یـک رونـد عادی در جوامع آزاد است. عکس بالا روزنامه نگاری را بهنگام طرح سـئوالی ازیکی از نامزدهـای ریاست جمهوری فرانسه نشان می دهـد . بسـیاری از گروه های فشار سنتی پیرامون مسائل اقتصادی، تجاری و کشـاورزی شـکل گرفته انـد و اتحـادیه هـای کـارگری همچنـان از نفوذ فراوانی در بسیاری از حکومتهـای مردم سالاری استفاده برخوردارنـد. بهر حال، در دهه های اخیر، ماهیت گروه های ذینفع و تعـداد این گروه ها بشدّت رشد کرده و تکثیر یافته است بگونه ای که آنهـا تقریباً تمامی زمینه های اجتماعی، فرهنگی، سیاسـی و حتی فعالیت های مـذهبی را در بر میگیرنـد. سازمانهای حرفه ای، همراه گروه های ملّی ذینفع که از آرمان های مشخصـی –– مانند مراقبت های پزشکی پیشرفته برای مستمندان و حفاظت از محیط زیست –– که منـافع حاصـل از آن ممکن است بطور مسـتقیم شامـل اعضـاء این سازمانهـا نشود، برجسـتگی یافته انـد . دولت ها نیز ممکن است به عنوان گروه هـای ذینفع عمـل کننـد: در ایالاـت متحدهٔ آمریکـا، انجمن های فرمانـدارن ایالتی، شـهرداران شـهرهای بزرگ و قوهٔ مقننه ایـالتی بطور مسـتقیم بـا کنگره آمریکا در مورد مسائلی که مورد نظر آنان است برای اعمال نفوذ دست به فعالیت می زنند. دسترسـی آزاد به جریان امورقضائی بخشی از جریان آزاد اطلاعات است . عکس بالا مردی را در حال تماشای یک جلسه محاکمه در تلویزیون چین نشان می دهـد . ساز و کار سـیاست گروه های فشار می توانـد پیچیده باشد. ارقام اهمیت دارند –– گروه

ها یی که از تعداد بیشتری طرفدار در سطح ملّی برخوردارند خودی به خود سبب جلب نظر و توجه مسئولین دولتی میشوند. امّا در بسیاری از موارد، گروه های کوچک تر با سازمانهایی فشرده که بشدت نسبت به مسائل خود احساس تعهد می کنند می توانند به میزانی به مراتب بیشتر از تعداد خود اثر گذار باشند. یکی از پیشرفت های در خور توجه در دهه های اخیر ظهور سازمانهای غیر دولتی در سطح بین المللی است. این سازمانها در تلاش خود برای تأمین نیاز های یک جامعه، یک ملّت و یا یک هدف که ممکنست در سطح جهانی تعریف شده باشد، سعی دارند تا با حمایت، آموزش و جلب توجه پیرامون مسائل عمده ملی و نظارت بر عملکرد دولت و بخش خصوصی، اقدامات دولت را تکمیل کنند و حتی آن را به چالش کشند. جوزف لیبرمن نامزد سناتوری از کنکتیات درسال ۲۰۰۶ در حال گفتگوی دوستانه با آتش نشانها دیده می شود. گروههای ذینفع یکی پس از دیگری توسط سیاستمداران جلب می شوند ورضایت آنها تامین می گردد دولت ها و سازمانهای غیر دولتی به کرات به عنوان شرکای یکدیگر با هم همکاری دارند. ممکنست سازمانهای غیر دولتی مهارت لازم و نیروی متخصص مورد نیازرا در زمینهٔ اجرای طرح هایی که از سوی دولت سرمایه گزاری شده است فراهم کنند. جان سوئینی ، رئیس فدراسیون سازمانهای کارگری آمریکا ، در حال سخنرانی در یک نشست. اتحادیه های کارگری همچنان در میان گروههای ذینفع حائز اهمیت اند. سازمانهای غیر دولتی ممکن است وابستگی سیاسی نداشته باشند و یا ممکن است طرفدار آرمانهایی گروهی و بدنبال پیشبرد یک هدف خاص یا مجموعه هدفهایی باشند که بنفع ملّت است. تحت هر شرایطی، نکته اساسی در اینجاست که سازمانهای غیر دولتی، تحت کمترین کنترل سیاسی از سوی دولتها، به فعالیت خود ادامه می دهند.

گروههای مشارکتی موفق در سازمانها

دکتر محمدرضا کرامتی – دکتر محمود قربانی

چکیدهگروه مشارکتی عبارتست از تعدادی از افراد که برای رسیدن به هدف مشترک به طور فعالانه و مسئولانه با یکدیگر کار می کنند و هر فردی علاوه بر اینکه مسئول رفتار خود است در برابر رفتار دیگران نیز احساس مسئولیت می کند.

مراحل رشد یک گروه مشارکتی عبارتست از شناخت خود، کسب قدرت و نفوذ، توسعه وحدت و انجام وظیفه، انواع گروههای کاری عبارتند از: گروههای علاقه مند به کار انفرادی، گروههای سنتی، گروههای مشارکتی و گروههای مشارکتی با عملکرد بسیار بالا. احترام متقابل و عشق اعضا نسبت به یکدیگر و داوطلب شدن برای انجام کار، مهمترین مشخصه های یک گروه مشارکتی با عملکرد بسیار بالا محســوب مــی شوند. بنابراین، گروه مشارکتی با گروههای نوعی و متداول که در برخی از سازمانها شکل می گیرند، متفاوت است. البته گروههای نوعی و متداول را می توان به گروههای مشارکتی و تیــم های مشارکتی تبدیل کرد و این امر در صورتی امکان پذیر است که با آگاهی از مشخصه های اساسی گروه مشارکتی بتوانیم یک گروه مشارکتی را از غیر مشارکتی تشخیص دهیم. وابستگی درونی مثبت، احساس مسئولیت فردی و گروهی، ارتباط متقابل و نزدیکی اعضا با یکدیگر، یادگیری مهارتهای اجتماعی از یکدیگر، ارزشیابی مستمر عملکرد فردی و گروهی، رضایت اعضا از کار با یکدیگروجود اعتماد و احترام متقابل بین اعضای گروه، مشارکت فعال اعضا در تصمیم گیریها، فرصتهای برابر برای موفقیت، ناهمگــون بودن اعضای گروه، مشخصه های اساسی یک گروه مشارکتی به شمار می روند.مقدمهمهمترین وجه تمایز انسان با سایر حیوانات قدرت فکری اوست و با بهره گیری از چنین قدرتی است که از همکاری و مشارکت همنوعان خود استفاده می کند. امروزه صاحب نظران علم مدیریت به این نتیجه رسیده اند که استفاده ازکار گروهی کلید حل بسیاری از معضلات سازمان بوده و بهره وری واحدهای کاری را به نحو قابل ملاحظه ای افزایـــش می دهد.این ایده توجه بسیاری از مدیران اجرایی سازمانها را نیز به خود جلب کرده است. آنان علاقه مندند در زمینه گروههای مشارکتی موفق در سازمانها اطلاعات بیشتری کسب کنند. بر همین اساس این مقاله درصدد است تا محورهای اساسی حرکت به سوی شکل گیری کار گروهی موفق در سازمانها را تبیین کرده و بستر مناسب را جهت اجرای موفقیت آمیز آن فراهم سازد.مفهوم گروه مشارکتیگروه مشارکتی در سازمان عبارت است از مجموعه ای از کارکنان سازمان که برای رسیدن به هدف مشترک فعالانه با یکدیگر کار می کنند و علاوه بر اینکه مسئول رفتار خود هستند در برابر رفتار سایر اعضای گروه نیز احساس مسئولیت می کنند. به عبارت دیگر، گروه مشارکتی مستلزم مشارکت فعال و مستقیم کارکنان است. همانند کوهنوردان، کارکنان زمانی به قله می رسند که جزئی از تیم مشارکتی باشند. گروه مشارکتی متکی بر سه دسته از گروههای یادگیری است: «گروههای رسمی» که با یکدیگر کار می کنند تا موضوعهای کاری تعیین شده از سوی مدیر را با موفقیت انجام دهند. موضوعها در قالب مسئله مشخص می گردند. «گروههای غیررسمی» زمانی که مدیر از طریق سخنرانی، نمایش فیلم و غیره مستقیماً به آموزش می پردازد، شکل می گیرند. این گروهها ۵-۳ دقیقه قبل، بعد، و یا ضمن سخنرانی و نمایش فیلم... به صورت سازمان یافته با یکدیگر تعامل پیدا می کنند. دسته سوم «گروههای مشارکتی پایه» هستند که درازمدت هستند و همکاری و تعامل آنها با یکدیگر ریشه در گذشته دارد. این گروهها با دوام ترین گروههای مشارکتی هستند و قصدشان حمایت، کمک و رفع مشکلات یکدیگر است (جانسون و جانسون، ۱۹۹۴).به اعتقاد گلاسر«گروه مشارکتی چیزی بیش از قراردادن کارکنان در گروههاست. آن در واقع نوعی مدیریت سازمان محسوب می شود» (گلازر، ۲۰۰۱).الیزابت کوهن در زمینه بهره وری گروه مشارکتی به چهار مفهوم اساسی اشاره می کند. اولین مفهوم پیشرفت کار کارکنان است که از طریق ارزشیابی عملکرد مورد سنجش قرار می گیرد. به نظر او، ارزشیابیهای عملکرد باید روی نکات اساسی و کاربرد تاکید کنند. دومین مفهوم به رشد مهارتهای سطح بالای تفکر مربوط می شود.مفهوم سوم به برابری فرصتهای اعضای گروه مشارکتی در زمینه تعامل با یکدیگر مربوط می شود و چهارمین مفهوم رفتارهای اجتماعی مطلوب کارکنان را در گروههای مشارکتی مورد تاکید قرار می دهد که می توان آن را ارتباطات درون گروهی مثبت نامید (الیزابت کوهن، ۱۹۹۴). به نظر پین و ویتاکر، گروهها (بویژه گروههای کاری در سازمانها) در حین رشد و توسعه مراحل زیر را پشت سر مــی گذارند: شناخت خود، کسب قدرت و نفوذ، توسعه وحدت و انجام وظیفه.در مرحله اول اعضا، سعی می کنند تا رفتارهای پسندیده و ناپسند را در گروه کشف کنند. در این مرحله افراد منتظرند سایرین شروع کننده باشند تااینکه در نهایت فردی جرئت پیدا کرده با معرفی خود، گروه را برای توجه دادن به وظایفش آگاه می کند. سوالهایی که اعضا به طور انفرادی در مورد آن فکر مـــی کنند عبارتند از: هدف ما چیست؟ چگونه این فعالیتها را انجام خواهیم داد؟ قوانین چه هستند؟ نقش من چیست؟ تصور اعضای گروه نسبت به من چیست؟ برای تحت تاثیر قراردادن گروه چه می توانم بکنم؟ ممکن است برخی پاسخها مشابه و برخی متفاوت باشد. در هرحال، اعضا باید مراقب باشند که از موضوع اصلی بحث خارج نشوند و سعی کنند از بحث کردن پیرامون موضوعهای پیچیده یا خصوصی زندگی خود اجتناب کنند. در مرحله دوم، افراد سعی می کنند برای خود در گروه جایگاهی پیدا کنند. در این مرحله، وقت و انرژی گروه صرف تحقق اهداف نمی شود بلکه بحثها به سوی انتقادکردن از رهبر گروه، زیر سوال بردن ساختار، اهداف و قوانین گروه می شود، نوعی رقابت میان اعضا به چشم می خورد و کار گروهی کمتر دیده می شود. برخی از اعضا به خاطر خصومتهای موجود در گروه احساس ناراحتی می کنند، تنش به حداکثر می رسد و ممکن است برخی از اعضا به امید دستیابی به جو و روابط گروهی بهتر به فکر تغییر گروه بیفتند. بنابراین، ایفای نقش حفاظتی در این مرحله

اهمیت ویژه ای دارد.از آنجایی که در سازمانها تمام گروهها در حال طی کردن این مرحله هستند، گروه موفق گروهی است که اجازه ندهد این دوره بسیار طولانی شود. زیرا در این صورت بازده گروه پایین می آید.در مرحله سوم به تدریج احساس تعلق به گروه در میان اعضا تقویت می شود و هویت گروهی شکل می گیرد. اعضا احساس می کنند هدف مشترکی دارند که برای رسیدن به آن همه باید به طور موثر با یکدیگر کار کنند. بنابراین گروه به این نتیجه می رسد که باید نقش هریک از اعضا را تعیین سازد. در مرحله چهارم روحیه گروهی، صداقت، احساس مسئولیت و وفاداری گروه به میزان قابل توجهی افزایش یافته و کارها براساس مهارت و توانایی بین اعضا تقسیم می شود. هرعضو حتی اگر با دیدگاه سایرین موافق نباشد فردیت آنها را به رسمیت می شناسد و به آنها احترام می گذارد. همچنان که گروه به اهداف خود می رسد کامل تر و رشدیافته تر گردیده و مشخصه های دیگرش نظیر کاهش اختلافات، تصمیم گیری مشارکتی و مشخص شدن نقشها آشکار می شود. در این مرحله، گروه تحولات ایجاد شده را نیز مورد ارزیابی قرار می دهد.به نظر پین و ویتاکر تمامی گروهها مراحل تحولی را پشت سر می گذارند و تعجیل در حرکت از یک مرحله به مرحله دیگر وضع را بدتر کرده و مانع شکل گیری طبیعی گروه مـــی گردد. گاهی اوقات تعجیل ها بااین تصور انجام می شود که تا گروه شوک روانی را تجربه نکند به مرحله بعدی راه نمی یابد. عموماً گذر از مرحله یک به مرحله دو کمی زمان بر است و برای انتقال از مرحله دو به سه قدرت گوش دادن و اشتیاق نشان دادن اعضای گروه به اختلافات موجود در گروه اهمیت خاصـی دارد (پین و ویتاکر، ۲۰۰۰).جانسون و همکاران در پاسخ به این سوال که کدام گروه، مشارکتی و کدام گروه، غیرمشارکتـــی است به انواع گروهها اشاره می کننـــد و نوع گروه مشارکتی را در این تقسیم بندی مشخص می سازند. به اعتقاد آنها انواع گروهها عبارتند از:۱ - گروههای علاقه مند به کار انفرادی: به کارکنان گفته می شود با یکدیگر کار کنند اما آنها عملاً علاقه ای به کارگروهی نشان نمـــی دهند و تصور می کنند که عملکردشان به صورت انفرادی ارزشیابی می شود. بنابراین، آثار رقابت بین فردی تا حدود زیادی دیده می شود. در چنین شرایطی کل کمتر از مجموعه اعضاست.۲ - گروههای سنتی: به کارکنان گفته می شود که به صورت گروهی با یکدیگر کار کنند و آنها هم می پذیرند اما موضوعهای کاری به گونه ای سازمان دهی شده که ارتباط بین آنها تضعیف می شـود و عملاً به سوی کار انفرادی کشیده می شوند. کارکنان تصور می کنند که به عنوان افراد تشویق می شوند نه به عنوان عضوی از گروه. بنابراین، هیچ علاقه ای برای کمک به اعضای گروه خود ندارند. در چنین وضعیتی نیز کل کمتر از مجموعه اعضاست.۳ - گروههای مشـــارکتی: به کارکنان گفته می شود که به صورت گروهی کار کنند و آنها از این جهت خشنود هستند. آنها می دانند که موفقیت آنها به تلاش همه اعضای گروه وابسته است. این گروهها پنج مشخصه اساسی دارند: هدف مشترک گروهی آنها را وادار می کند تا از توانائیهای فردی خود حداکثر استفاده را به عمل آورند. اعضا بر این باورند که یا همه با هم غرق می شوند و یا همه با هم شنا می کنند و شکست یک فرد را شکست کل گروه می دانند. دوم اینکه احساس مسئولیت فردی و گروهی وجود دارد. سوم اینکه ارتباط رودررو بازده کار گروه را افزایش می دهد. زیرا ازطریق کمک کردن، تشویق کردن و توضیح دادن در موفقیت یکدیگر سهیم می شوند. چهارم اینکه مهارتهای اجتماعی موردنیاز گروه آموزش داده می شوند و درنهایت اعضای گروه کیفیت کار خود را مورد ارزیابی قرار می دهند. در چنین شرایطی کل بیشتر از مجموعه اجزا است و نتیجه ای که هر عضوی در اثر کارگروهی می گیرد به مراتب بیشتر از کارکردن به صورت انفرادی است.۴ - گروههای مشارکتی با عملکرد بسیار بالا: در این گروه کلیه معیارهای گروه مشارکتی رعایت می شود و عملکرد بیش از حد انتظار منطقی است. آنچه که این گروه را از نوع قبلی متمایز می کند سطح تعهد اعضا در زمینه موفقیت گروهی است. اعتماد، احترام و عشق بسیار زیاد اعضا نسبت به یکدیگر، تسریع در حل تکالیف، داوطلب شدن برای کمک به یکدیگر، نمونـــه هایی از عملکرد بسیار بالا محسوب می شوند. متاسفانه گروههایی که به این درجه از رشد رسیده باشند به ندرت یافت می شوند (جانسون و همکاران، ۲۰۰۰).هیرست و اسلاویک معتقدند که یک گروه مشارکتی بین ۲-۵ نفر عضو دارد که برای رسیدن به یک هدف مشترک با یکدیگر کار می کنند. به اعتقاد آنها گروههای مشارکتی با گروههای نوعی متداول تفاوت دارند:در گروههای نوعی متداول، مدیر رهبر گروه را انتخاب می کند اما در گروههای مشارکتی همه کارکنان به نوعی رهبر و مسئول هستند.گروههای نوعی متداول ازنظر ماهیت همگون هستند. اما در گروههای مشارکتی اعضا به طور تصادفی انتخاب می شوند و یا اینکه براساس جنسیت، توانـایی، سلیقه، رفتار و غیره به وسیله مـدیر انتخاب می شوند. لـذا گروههای مشارکتی، گروههای ناهمگونی هستند.درگروههای نوعی متداول، اعضا براساس عملکرد فردی پاداش می گیرند. در گروههای مشارکتی اگر پاداشی هم در کار باشد به گروه تعلق می گیرد.در گروههای نوعی متداول، مهارتهای اجتماعی جهت کارکردن کارکنان با یکدیگر آموزش داده می شود. اما در گروههای مشارکتی مهارتهای اجتماعی تعریف گردیده و پس از بحث و مشاهده به مرحله اجرا گذاشته می شوند.در گروههای نوعی متداول، مدیر برای حل مشکلات، هشدار به کارکنان و یادآوری به آنها، کارگروهی را متوقف می کند. اما در گروههای مشارکتی مدیر گروه را به حل مشکل ترغیب می کند و دخالت خود را به حداقل می رساند.در گروههای نوعی متداول، اولویت اصلی انجام واتمام کار است. اما در گروههای مشارکتی علاوه بر انجام کار، مشارکت همه اعضا و رشد مهارتهای آنان موردتوجه است (هیرست و اسلاویک، ۲۰۰۱، صص ۱۴۲-۱۳۳).بنابراین، گروههای مشارکتی با گروههای کوچکی که امروزه در بسیاری از سازمانها مرسوم است فرق دارد و هرگونه تشکل گروهی در سازمان را نمی توان گروه مشارکتی نامید. در گروههای مشارکتی همبستگی مثبت وجود دارد وگفتگوی اعضا به صورت متقابل و رو درروست درحالی که در گروههای کوچک هیچ گونه همبستگی به چشم نمی خورد و کارکنان عموماً برای خود کار می کنند. در گروههای مشارکتی پاسخگویی فردی وجود دارد. درحالی که درگروههای کوچک ممکن است کارکنان بار خود را روی دوش دیگری بگذارند. در گروههای مشارکتی مدیر مهارتهای اجتماعی لازم برای کارگروهی را آموزش می دهد، رفتار کارکنان را زیرنظر دارد و درواقع لازم به آنها بازخورد می دهد اما درگروههای کوچک کارکنان مهارتهای اجتماعی را به طور نظام مند نمی آموزند، رفتـــارکارکنان مستقیماً موردمشاهده قرار نمی گیرد و هیچ نوع گفتگویی درمورد اینکه کارکنان چگونه با یکدیگر کار کنند انجام نمی شود.پین و ویتاکر بین گروه و تیم نیز تفاوتهایی را به شرح زیر قائل شده اند:«۱ - در گروه اعضا مستقل از یکدیگر کار مـــی کنند. اما در تیم اعضا به شکل هدفمندی وابسته به هم فعالیت دارند.۲ - در گروه، اعضا بیشتر به اهداف خود تکیه می کنند اما در تیم، عملکردها برای رسیدن به اهداف مشترک است.۳ - در گروه، تعلیمات توسط سرگروه به گروه داده می شود. اما در تیم، شرکت در وظایف تیمی طبق استعداد افراد صورت می گیرد.۴ - در گروه، درگیریها باعث جدایی و عدم اطمینـان بین اعضای گروه شده و گروه را بـــه سوی وضعیت برد و باخت می کشاند. اما در تیم، درگیریها سالم است.۵ - در گروه، درگیری باعث مداخله سرگروه می شود. در تیم، خود تیم مشکل را حل مـــی کند.۶ - در گروه، ارتباطات نیاز به مراقبت دارند. در تیم، ارتباطات باز و صادقانه به وقوع مـــی پیوندد.۷ - در گروه، هم شکلی از به دست آوردن نتیجه مثبت مهم تر است. در تیم، نتایج مثبت از هم شکلی مهم تر است.۸ - در گروه، تصمیم گیری را رهبر گروه به عهده دارد. در تیم، همه اعضا مسئول هستند.۹ - در گروه، رهبر با عملکردهای نامناسب مواجه است. در تیم، کل اعضا با عملکرد نامناسب مقابله می کنند که رهبر تیم هم جزو آن است.۱۰ - در گروه، دستور کار را رهبر معین مـــی کند. اما در تیم، کل تیم دستور کار را تعیین می سازد.۱۱ - در گروه، دستور کار بر موضوعهای بی غرضانه

متمرکز است. در تیم، دستور کار بر کل موضوع متمرکز است.۱۲ – در گروه، تعامل برای دادن اطلاعات و نصیحت است. در تیم، تعامل برای حل مشکل برنامه ریزی است» (پین و ویتاکر، ۲۰۰۰، صص ۷۵–۷۴).باتوجه به تفاوتهای ذکرشده بین گروه و تیم، گروه مشارکتی همخوانی نزدیکی با ویژگیهای تیم دارد و در قالب رعایت ویژگیهای تیم است که می توانـد به طور موثری به مورد اجرا درآیـد. انواع کـار گروهی مشارکتیدر خصوص نوع کـار مطلوب برای گروه مشارکتی مطالب کمتری نوشته شـده است. امـا این موضوع که کـار گروهی بایـد از حالت ساده به حالتهای حل مسئله و تعاملی تبـدیل شود مورد تاکیـد قرار گرفته است. مـدیران می تواننـد متنـاسب بـا وضـعیت سازمان خود، نوع کار گروهی مشارکتی را انتخاب کننـد.دادن و بنت سه نوع کار گروهی مشارکتی را مورد بحث قرار می دهند: «۱ – کارکردن به صورت فردی روی تکالیف مشابه جهت حصول نتایـج فردی ۲ – کارکردن به صورت فردی روی عناصـر معما برای رسیدن به نتیجه مشترک ۳ – کـارکردن مشترک برروی یک تکلیف برای رسیـدن به نتیجه مشترک» (دان و بنـت، ۱۹۹۵، صص ۱۵–۱۳).۱ – کـارکردن به صورت فردی روی تکـالیف مشـابه جهت حصول نتایـج فردی: این نوع کـار گروهی ظاهراً شباهتی به ساختار گروه مشارکتی ندارد زیرا از افراد خواسته می شود به نتایج فردی برسند. هنگامی که کارکنان در یک گروه مشـغول کارکردن روی یک کار مشابه هستند برای آنها این امکان فراهم می شود که در تجربیات، علایق، انگیزه و فهم و درک یکـدیگر سـهیم شونـد و روی کیفیت عملکرد یکـدیگر تاثیر گذارنـد. اما باوجود این، کار به خودی خود نیازمنـد همیاری نیست. این نـوع کـار گروهی را می توان به صورت شـکل یـک نشـان داد:۲ – کـارکردن به صورت فردی روی عناصـر معمـا برای رسیـدن به نتیجه مشترک: در این نوع کار، هر کارمندی روی جنبه خاصی از معما کار می کند و شکل کار طوری است که تا تمام جنبـه ها کنار هم قرار نگیرنـد معما حل نمی شود. لذا کم کاری یک کارمند مانع رسیـدن به هدف مشترک گروهی (حل مسئله یا معما) می شود. این نوع کار گروهی را می توان به صورت شکل ۲ نشان داد:۳ – کارکردن مشترک روی یک تکلیف برای رسیدن به نتیجه مشترک: در این نوع کـار، کارکنـان بایـد به صورت مشارکتی کار کننـد تا به نتیجه مورد نظر برسند. بنابراین، هماهنگی و سازماندهی ضـرورت اساسی است. کار هر فرد بر نتیجه عملکرد گروه تاثیر می گذارد. این نوع کار گروهی را می توان در شکل ۳ نشـان داد: به نظر می رسـد که انتخـاب نوع تکلیف جهت کارکردن، یکی از مهمترین جنبه های کار گروهی مشارکتی است. شاید نتوان نوع خاصـی از ساختار تکلیف را به تمام مـدیران توصـیه کرد. زیرا انتخاب نوع تکلیف به نوع درس، زمان در دسترس، سـطح آگـاهی و رشـد کارکنان وغیره بستگی دارد. آگاهی از انواع تکلیف و انواع کار گروهی مشارکتی به مـدیر امکان می دهـد تا در شرایط آموزشی معین، تصمیم مناسب را اتخاذ کند.مشخصه های گروه مشارکتیتمایز بین گروه مشارکتی با سایر فعالیتهایی که جنبه کار گروهی دارند تنها از طریق تعریف مشخصه های گروه مشارکتی امکان پذیر است. در این زمینه نظریه پردازان مختلف، هریک مشخصه هایی را برای گروه مشارکتی ذکر کـرده اند. دیوید جانسون و راجر جانسون، میلیس، فرند و کوک، کوهن، الیس و والن، ریان و کوپر، اسـلاوین و سـیف از آن جمله اند.دیوید جانسون و راجر جانسون مشخصـــه های اساسـی گروه مشارکتی را در قالب پنج عنصر کلیدی بیان می کنند:الف – وابستگی درونی مثبت:پس از مشخص کردن تکالیف گروهی باید کارکنان توجیه شوند که موفقیت گروهشان مستلزم آن است که افراد با هم به طور موثر کار کنند. آنها باید بدانند یا همه با هم شنا می کنند و یا همه با هم غرق می شونـد. لـذا بایـد با همـدیگر همکاری کننـد زیرا زمان آن قدر محدود و نوع کارها آن قدر پیچیده است که نمی توانند به تنهایی به موفقیت کامل برسـند. وابسـتگی درونی مثبت به چندین شکل می تواند ایجاد شود. اولین شکل آن هدفمندبودن وابستگی است. در این صورت کارکنان در می یابند فقط در صورتی می توانند به هدفهایشان برسند که تمام اعضای گروه به هدفها برسند. دوم، وابستگی مبتنی بر پـاداش است. در این صورت هر عضو گروه زمانی پاداش دریافت می کنـد که تمام اعضا به هـدفها رسیـده باشـند. گاهی اوقات برای تقویت وابستگی درونی هدفمند مثبت از پاداش اسـتفاده می شود مثلاً اگر همه اعضای گروه امتیاز بالای ۹۰ درصـد کسب کننـد به هر عضـوی ۵ امتیـاز داده می شـود. سـوم، وابسـتگی مبتنی بر منـابع است. در این صـورت هر عضو گروه بخشـی از منابع، اطلاعات یا مواد لازم را برای انجام کار دریافت می کنـد. منابع اعضا در صورتی که در کنار هم قرار گیرنـد تحقق هدف میسر می گردد. چهارم، وابستگی مبتنی بر نقش است. در این صورت به هر عضو نقش خاصی داده می شود و تحقق اهداف گروه در صورتی امـــکان پذیر است که این نقشها در کنار هم به خوبی انجام شوند.ب – پاسـخگویی فردی: نه تنها گروه باید در برابر تحقق اهـدافش پاسـخگو باشـد بلکه هر فردی نیز بایـد در برابر عملکردش احساس مسئولیت کند. هدفها باید آن قدر روشن و قابل سـنجش باشـند که گروه بتواند میزان پیشـرفتش را ارزیابی و میزان تلاش هریک از اعضا را مورد سنجش قرار دهد.ج – تعامل (پیشـرونده) رودررو: کارکنان بایـد یکـدیگر را تشویق کننـد، به یکـدیگر کمک کننـد، از یکدیگر حمایت کنند. این حمایتها باید صادقانه باشد و سازمان بهترین موقعیت برای این فعالیتهاست.د – مهارتهای بین فردی: اشـخاص باید یاد بگیرند که چگونه در گروه کار کنند. گروه مشارکتی ذاتاً از گروه رقابتی و انفرادی پیچیـده تر است. زیرا مستلزم این است که کارکنان برای تسلط بر موضوع از مهارتهـای گروهی و ارتبـاطی مـوثری برخوردار باشـند. اعضـای گروه بایـد بداننـد که چگونه به طور موثر تلاشـهای گروهی را رهبری کننـد، چگونه اطمینـان ایجـاد کننـد، چگونه ارتباط برقرار کننـد، چگونه اختلافات را اداره و چگونه انگیزه ایجاد کننـد. لـذا مـدیر بایـد مهارتهـای کـار گروهی را به طور هدفمنـد، دقیق و علمی آموزش دهـد. مهارتهای کارکردن به شیوه مشارکتی عبارتند از:مهارتهـای شـکل دهی، مهارتهای کـارکردی ۶ و مهارتهـــای تنظیم۷ . مهـــارتهـای شـکل دهی(FORMING SKILLS)که مهارتهـای مقـدماتی و پیش نیـاز کـار گروهی موثر هسـتند عبارتنـد از: حرکت در داخل گروههای مشارکتی بـدون ایجاد مزاحمت برای دیگران، ایستادگی همراه بـا گروه، صـحبت کردن با صـدای آرام، ترغیب افراد برای شـرکت در فعالیتهای گروهی. مهارتهای کارکردی (FUNCTIONING SKILLS) کـه برای مشـارکت دادن کارکنـان در کـار گروهی مـورد اسـتفاده قرار می گیرند عبارتنـد از: ارائه رهنمودهـا، حمـایت و پـذیرش عقایـد دیگرانتقاضـای کمـک و پیشـنهاد کمـک در مواقع لازم تفسیر پاسـخهای دیگران &انرژی دادن به گروه &بیان عقاید شخصـی زمانی که نیاز است مسئله ای حل شود. مهارتهای تنظیم مهارتهایی هستند که برای اجرای نقشـهای مختلف اعضای گروه مورد نیاز هستند. این نقشها عبارتند از: خلاصه کننده که نتیجـه کار گروه را خلاصه می کند &تصـحیـــح کننده که صحت و کامل بودن خلاصه ها را بررسی می کند جستجوگر که سعی می کند اطلاعات بیشتری را از اعضـا بگیرد.کمـک کننـده به حـافظه که در مواقع لازم به کمک اعضا می شتابد و بررسـی کننـده که پیشـنهادات اعضا را همراه با استدلالهای آنهـا مورد بررسـی قرار می دهـد.ه – پردازش گروهی: کارکنان بایـد به طور مسـتمر کیفیت کار گروهی خود را مورد ارزیابی قرار دهند تا در صورت نامناسب بودن روند کار، آن را اصـلاح کنند. خوشبختانه گروههایی که در دوره های زیادی با هم کار کرده انـد، مایل به حل مسائل و مشـکلات خود هسـتند (هرید، ۲۰۰۰).هر نوع گروه کـاری لزوماً اثربخش نیست. برای اسـتفاده موثر از گروه کـاری بایـد بین گروههـای مشارکتی و غیرمشارکتی تمایز قائل شویم. گروههای مشارکتی فقط یکی از انواع مختلف گروههای هسـتند که عملاً در سازمان شکل می گیرند. هنگام شـکل دادن به گروههای کاری در سازمان، باید از خود سوال کنیم که آیا ویژگیهای گروه مشارکتی مورد توجه قرار گرفته است یا خیر؟به نظر جانسون و همکاران موارد زیر به مـدیر کمک می کند تـا هنگـام تشـکیل گروههـای مشـارکتی در سازمـان آگاهـانه تر و دقیق تر عمل کنـد:ترکیب گروهی را برای کارکردن کارکنان با یکدیگر مشخص کنید. اما توجه داشته باشید که آنها باید به طور نسبی علاقه مند باشند که با هم کار کنند. آنها فکر می کنند که

عملکردشان به طور انفرادی مورد ارزیابی قرار می گیرد. لذا حتی در داخل گروه ممکن است تمایل به رقابت داشته باشند. برای آنها توضیح دهید، عملکرد فردی بخشی از ارزیابی را تشکیل می دهد و آنچه برای مدیر مهم است نحوه همکاری اعضا با یکدیگر است.کارکنان حتی در داخل گروهها انتظار دارند در برابر عملکرد خوب به صورت انفرادی پاداش دریافت کنند. برای آنها توضیح دهید که همکاری موثر آنها با یکدیگر در افزایش علاقه آنها به کار موثر است و این پایدارترین پاداشی است که آنها می توانند برای خود فراهم کنند.کارکنان باید از کارکردن با یکدیگر خشنود باشند. آنها باید بدانند که موفقیت آنها بستگی به تلاش تمام اعضای گروه دارد. در این صورت: الف – از توانائیهای خود برای تحقق کامل اهداف گروهی بهره می گیرند. زیرا موفقیت گروه را موفقیت خود و شکست گروه را شکست خود می دانند. ب – به صورت رودررو و نزدیک با یکدیگر کار می کنند. ج – مهارتهای اجتماعی مورد نیاز برای کارکردن موثر با یکدیگر را می آموزند. د – نحوه تحقق یافتن اهدافشان را تجزیه و تحلیل می کنند.بهترین گروه مشارکتی گروهی است که در آن افراد ضمن اینکه به طور موثر با یکدیگر همکاری می کنند و به یکدیگر اعتماد دارند به یکدیگر احترام نیز می گذارند (جانسون و همکاران، ۱۹۹۴).ارلیچ نیز در تعریف گروه مشارکتی روی احترام متقابل بین اعضای گروه تاکید می کند. پیتر دراکر هم در مقدمه کتاب رهبری به سوی رهبری به پنج اصل اساسی در رهبری سازمانها اشاره می کند: ۱ – براساس نقاط قوت و ضعف افراد در آنها انگیزه ایجاد کنید؛ ۲ – استانداردها را در سطح بالا تعیین کنید اما به افراد در زمینه کارشان آزادی و مسئولیت بدهید؛۳ – در بررسی عملکرد افراد دقت و عدالت را سرلوحه کارتان قرار دهید؛ ۴ – برای افراد سازمان فرصتهای دگرآموزی را فراهم سازید؛ ۵ – مجبور نیستید حتماً دیگران را دوست داشته باشید. اما لازم است به آنها احترام بگذارید (هسلبین و کوهن، ترجمه قربانی و کرامتی، ۱۳۸۱).اصول مطرح شده توسط دراکر در زمینه رهبری در سازمانها نیز هریک به نحوی با مشخصه های گروه مشارکتی موفق همخوانی پیدا می کنند. طبق اصل اول شناخت نقاط قوت و ضعف از طریق گروه مشارکتی بهتر میسر می شود. زیرا سازمان به زندگی واقعی (طبیعی) نزدیکتر می شود و مدیر در موقعیت طبیعی بهتر می تواند به شناخت برسد. اصل دوم روی احساس مسئولیت تکیه دارد که در گروه مشارکتی این موضوع به صورت فردی و گروهی مطرح می شود. دقت و عدالت در ارزشیابی از آموخته های کارکنان اهمیت خاصی دارد و موجب افزایش اعتماد به مدیر می شود. از طریق گروه مشارکتی است که افراد می توانند آموخته های خود را به نحو موثری به یکدیگر منتقل کنند. و در نهایت بهترین گروه مشارکتی گروهی است که بین اعضای آن احترام متقابل وجود داشته باشد. میلیس معتقد است که گروه مشارکتی پنج مشخصه اساسی دارد:« کارکنان از طریق کار گروهی برای انجام دادن تکالیف مشترک با یکدیگر کار می کنند؛کارکنان در گروههای کوچک ۵-۲ نفره با یکدیگر به فعالیت مشغولند؛کارکنان تکالیف مشترک خود را از طریق رفتار مشارکتی انجام می دهند؛وابستگی مثبتی در بین کارکنان مشاهده مـــی شود و فعالیتها به گونه ای سازماندهی شده اند که کارکنان برای انجام آنها به یکدیگر نیاز دارند؛ هر کارمندی مسئولیت رفتار خود را به عهده دارد (میلیس، ۱۹۹۶، ص ۱).فولی به نقل از فرند و کوک به شش مشخصه مهم در خصوص گروه مشارکتی اشاره می کند:«۱ – مشارکت داوطلبانه و فعال افراد در فعالیتهای مشارکتی؛ ۲ – مشارکت فعال همه اعضای گروه در تصمیم گیریها؛ ۳ – وجود حداقل یک هدف مشترک؛ ۴ – پذیرش مسئولیت تصمیمات اتخاذ شده توسط همه اعضای گروه؛ ۵ – صرف منابع برای تحقق اهداف مشترک گروهی که مهمترین منبع در این زمینه وقت است؛ ۶ – متناسب و سازگارکردن تصمیم اتخاذشده با هدفهای مشترک گروهی در صورت لزوم» (فولی، ۲۰۰۱، ص ۲).الیزابت کوهن در زمینه گروه مشارکتی به دو مشخصه اساسی اشاره می کند:«۱ – مدیران به کارکنان کار گروهی داده و به آنها اجازه اشتباه کردن می دهند. این تفویض اختیار به معنای غیرقابل کنترل بودن فرآیند کار نیست؛۲ – کارکنان هر گروه برای انجام کارها به کمک یکدیگر نیاز دارند. این نیاز زمینه برقراری ارتباط را فراهم می سازد» (الیزابت کوهن، ۱۹۹۴، ص ۳-۲).به اعتقاد ریان و کوپر موفقیت گروههای مختلف مشارکتی به سه عامل مهم بستگی دارد: «هدفهای گروهی، پاسخگویی فردی و فرصت برابر برای موفقیت. هدفهای گروهی براساس موضوع کاری مشخص می شوند و به منظور توفیق گروه برای رسیدن به آنها هریک از اعضا، باید وظیفه خود را به عنوان عضوی از گروه انجام دهد. پاسخگوی فردی شامل ارزیابی از تک تک اعضا در خصوص تسلط بر محتوای درسی است که این کار توسط گروه و خود فرد صورت می گیرد یعنی هر عضوی از گروه هم در برابر خود و هم در برابر اعضای گروهش باید پاسخگو باشد. موفقیت تیم توسط هریک از اعضا مورد ارزیابی قرار می گیرد. فرصت برابر برای موفقیت به این معناست که هر فردی براساس پیشرفت خود و نسبت به عملکرد گذشته اش مورد ارزیابی قرار می گیرد» (ریان و کوپر، ۱۹۹۸، ص ۲۷۵).دیدگاه اسلاوین در زمینه مشخصه های گروه مشارکتی شباهت زیادی به دیدگاه ریان و کوپر دارد. او معتقد است که گروه مشارکتی سه ویژگی مهم دارد: «پاداشهای گروهی، مسئولیت فردی و فرصتهای برابر برای موفقیت. به اعتقاد او پاداش دهی به سه صورت می تواند انجام شود: پاداشهای گروهی در برابر موفقیت فردی، پاداشهای گروهی در قبال موفقیت گروهی و پاداشهای انفرادی در قبال موفقیت انفرادی» (اسلاوین، ۱۹۹۱، صص ۷۳-۷۱).کوهن برخلاف اسلاوین اعتقادی به پاداش ندارد و بر گروه مشارکتی بدون پاداش تاکید کرده و می گوید «خطر پاداش در سازمانها همانند خطر یک بمب اتمی در یک شهر تازه ساز است» (الفی کوهن، ۱۹۹۱، صص ۹۴-۹۳).به اعتقاد او اگر وظایف تعیین شده در گروههای کاری کارکنان جالب و جذاب باشد کار گروهی خود نوعی پاداش محسوب مـــی شود و ما به عنوان مدیر باید روی روش کار خود کار کنیم و آن را بهبود بخشیم. شاید در این صورت نیازی به پاداش بیرونی نباشد (الفی کوهن، ۱۹۹۱).او می گوید: «در سازمانی که نفس موفقیت ارزشمند است نیازی به تشویق یا تنبیه نیست. کاربرد پاداش موجب می شود که موفقیت ارزش واقعی خود را از دست بدهد. از سوی دیگر، پاداشها دشمن اختراع و اکتشاف هستند، جستجو برای موفقیت، پیداکردن جواب سوالها، تحریک حس کنجکاوی، عشق ذاتی کارکنان به موفقیت خود نوعی پاداش درونی (INTRINSIC REWARD) محسوب می شود . وظیفه مدیر این است که این خصوصیات ذاتی و طبیعی را در کارکنان تقویت کند. اگر تعصب را کنار بگذاریم باید اذعان کنیم پاداشهای درونی پایدارترین عامل موفقیت هستند» (الفی کوهن، ۱۹۹۵، ص ۱۳).هانت نیز در مقاله ای تحت عنوان «دردسرهای پاداش» می نویسد:«گرچه والدین از جوایز به عنوان وسیله ای جهت کمک به کودکان خود بهره می گیرند اما چه بخواهیم و چه نخواهیم استفاده کنیم ناکامیهایی را در پی خواهد داشت. ناکامی در بدست آوردن جایزه و ناکامی در جلب رضایت والدین و در نتیجه خودبه خود امکان ترس از ناکامی فراهم می شود حتی می توان گفت ترس از عدم دریافت جایزه یک تنبیه است» (هانت، ۲۰۰۰، صص ۳-۲) و به قول جان هالت «وقتی بچه را می ترسانیم یادگیری را عملاً متوقف می کنیم. پاداشها موجب مـــی شوند که بچه ها فرصتهای طلائی حل مسائل را از دست بدهند. به علاوه پاداشها رفتارهای درونی را کم رنگ می کنند. مثلاً بچه ای که کتابی را به منظور دریافت یک آلت موسیقی از والدین می خواند هیچ گاه نمی تواند لذت مطالعه را احساس کند و کمتر به درک عمیق مطالب کتاب نائل می شود.بنابراین، چنانچه در یادگیری به پاداشهای درونی توجه شود امکان رشد ذهنی کارکنان بهتر فراهم گردیده و کودکان احساس آرامش و آزادی بیشتری می کنند. اگر یک خانه پاکیزه می خواهیم ظاهراً ممکن است پاداش و تنبیه ما را به این هدف برساند. اما اگر چیزی بیش از خانه پاکیزه می خواهیم (مثلاً ـ می خواهیم این خانه توسط خود کودک ساخته شود)، در آن صورت لازم است کودکان طعم پاداشهای درونی را بچشند، به توانائیهای خود ایمان داشته باشند و این کار امروز و

فردا نیست بلکه سالها طول می کشد اما ارزش هزینه کردن و انتظارکشیدن را دارد. والدینی که حوصله چنین انتظاری را دارند زمانی که می بینند کودکانشان مستقل، خودباور، واقع نگر و خود کنترل شده اند در عمل پاداش درونی خود را دریافت کرده اند (هانت، به نقل از هالت، ۲۰۰۰، صص ۳-۲).در زمینه استفاده از پاداش در سازمانها اسلاوین نظرگاه کاملاً متفاوتی دارد. به نظر او اگر پاداشی در کار نباشد انگیزه کارکنان کاهش می یابد و موفقیت نیز اهمیت خود را از دست می دهد (اسلاوین، ۱۹۹۱).به نظر می رسد چنانچه در فرایند تشکیل گروههای مشارکتی از رقابتهای میان فردی و میان گروهی همچنین پاداش (بویژه پاداش مادی) استفاده شود میزان اختلاف، تضاد و دشمنی در بین کارکنان و در بین گروهها به حداکثر می رسد، گروهها نسبت به یکدیگر نگرش منفی پیدا می کنند، نوعی اضطراب و نگرانی بر گروهها حاکم می شود و در نتیجه فرصت تفکر آزادانه از تک تک اعضای گروه گرفته می شود.باتوجه به دیدگاههای مطرح شده مهمترین مشخصه های گروه مشارکتی را می توان به صورت زیر فهرست کرد: وابستگی درونی مثبت که ناشی از هدف مشترک گروهی و احساس نیاز اعضا به یکدیگر است؛ احساس مسئولیت فردی و گروهی؛ارتباط متقابل و نزدیک اعضا با یکدیگر؛یادگیری مهارتهای اجتماعی از یکدیگر؛ارزشیابی مستمر عملکرد فردی و گروهی که می تواند در قالب دگرارزیابی یا خودارزیابی صورت گیرد؛احساس رضایت و خشنودی اعضای گروه از کارکردن با یکدیگر؛وجود اعتماد و احترام متقابل بین اعضای گروه؛مشارکت فعال و آزاد اعضا در فعالیتها و تصمیم گیریهای گروه؛صرف زمان کافی توسط همه اعضای گروه برای رسیدن به هدف مشترک گروهی؛فرصتهای برابر برای موفقیت (هر عضوی متناسب با قابلیت و عملکرد قبلی اش مورد ارزشیابی قرار می گیرد و هیچ گاه مقایسه ای بین افراد صورت نمی گیرد)؛ناهمگون بودن اعضای گروه از نظر قابلیتها و مهارتهای اجتماعی؛- نقش مدیر به عنوان راهنما.نتیجه گیریگروه مشارکتی در سازمانها عبارت است از مجموعه ای از کارکنان سازمان که برای رسیدن به هدف مشترک با یکدیگر کار می کنند و علاوه بر این که مسئول رفتار خود هستند در برابر رفتار دیگران نیز احساس مسئولیت مـــی کنند.یک گروه مشارکتی موفق از طریق شناخت خود و کسب قدرت و نفوذ، وحدت و انسجام را توسعه می دهد و در نتیجه بهتر می تواند وظایف تعیین شده را انجام دهد. هرگروه کاری را نمی توان گروه مشارکتی نامید، ممکن است در یک سازمان معین گروه کاری تشکیل شود اما لزوماً مشارکتی نباشد. وابستگی درونی مثبت، احساس مسئولیت فردی و گروهی، ارتباط متقابل اعضا با یکدیگر، ارزشیابی مستمر عملکرد فردی و گروهی، احساس رضایت اعضا از کارکردن با یکدیگر، وجود اعتماد و احترام متقابل بین اعضا، فرصتهای برابر برای موفقیت برخی از مشخصه های اساسی یک گروه مشارکتی موفق محسوب می شوند و چنانچه مدیران از این ویژگیها آگاهی داشته باشند، می توانند گروههای کاری غیرمشارکتی را به گروههای مشارکتی موفق تبدیل کنند. منابع۱ - کرامتی محمدرضا، (۱۳۸۰)، رقابت یا رفاقت در کلاس درس، مجله روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، سال سی ویکم، شماره ۲، پاییز و زمستان.۲ - هسلبین و کوهن، رهبری به سوی رهبری، ترجمه محمود قربانی و محمدرضا کرامتی، انتشارات پژوهش توس، ۱۳۸۱.

۳ - EHLY, S., AND S. LARSON. (۱۹۸۰). PEER TUTORING FOR INDIVIDUALIZED INSTRUCTION, BOSTON: ALYN AND BACON. ۴ - FOLEY, R.M. (۲۰۰۱). HIGH SCHOOL PRINCIPAL, HIGH SCHOOL JOURNAL. VOL. ۸۵, ISSUE ۱.۵ - GLOSSER, G.(۲۰۰۱). COOPERATIVE LEARNING TECHNIQUES, GLOSSER'S MATH COODIES.۶ - HERRIED, C. F. (۲۰۰۰). WHY ISN'T COOPERATIVE LEARNING USED TO TEACH SCIENCE? AMERICAN INSTITUTE OF SCIENCES. HTM://WWW. FINDARTICLES. COM. ۷ - HIRST, L. A., AND CHRISTY SLAVIK, (۲۰۰۰). EFFECTIVE LANGUAGE EDUCATION PRACTICES AND NATIVE LANGUAGE SURVIVAL, CENTER FOR EXCELLENCE IN EDUCATION NORTHERN ARIZONA UNIVERSITY. ۸ - HUNT, JAN. (۲۰۰۰). THE TROUBLE WITH REWARDS, NATURAL LIFE MAGAZINE, THE NATURAL CHILD PROJECT. HTM. ۹ - JOHNSON, D. ROGER JOHNSON. AND MARY BETH STANNE. (۲۰۰۰). COOPERATIVE LEARNING METHODS A META-ANALYSIS, UNIVERSITY OF MINNESOTA. ۱۰ - JOHNSON. D, AND OTHERS. (۱۹۹۴). COOPERATIVE LEARNING IN THE CLASSROOM, EDUCATIONAL LEADERSHIP, ASSOCIATION FOR SUPERVISION AND CURRICULUMN DEVELOPMENT, U.S.A.۱۱ - KOHN, A. (۱۹۹۱). CO-OPERATIVE LEARNING, EDUCATIONAL LEADERSHIP, ۴۸.۱۲ - KOHN, A. (۱۹۹۵). PUNISHED BY REWARDS? EDUCATIONAL LEADERSHIP, VOL. ۵۳. Number ۱.۱۳ - MILLIS. B. J. (۱۹۹۶). COOPERATIVE LEARNING, INSTRUCTIONAL EXELLENCE. RETREAT, UNITED STATE AIR FORCE ACADEMY, HTTP://WWW.UTC.EDU/TEACHING - RESOURCE - CENTER/COOPLEAR. HTML. ۱۴ - PAYNE AND LESLEY WHITTAKER. (۲۰۰۰). DEVELOPING ESSENTAIL STUDY SKILLS, PRENTICE - HALL, ENGLAND. ۱۵ - RYAN, K., COOPER, J. (۱۹۹۸). THOSE WHO CAN TEACH. BOSTON, NEW YORK. ۱۶ - SLAVIN, R.(۱۹۹۱). GROUP REWARDS MAKE GROUP WORK, EDUCATIONAL LEADERSHIP, ۴۸.۱۷ - SLAVIN, R. (۱۹۹۱). SYNTHESIS OF RESEARCH ON COOPERATIVE LEARNING, EDUCATIONAL LEADERSHIP. ۴۸

دکتر محمدرضا کرامتی: عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت معلم سبزواردکتر محمود قربانی: عضو هیئت علمی دانشگاه منبع: http://www.imi.ir/tadbir/tadbir-۱۳۸/article-۱۳۸/۱.asp

گروه‌های ذی نفوذ اقتصادی در ایالات متحده آمریکا

گروه‌های ذی نفوذ اقتصادی و یا لابی‌ها در ایالات متحده آمریکا از توسعه تجارت و خدمات و همچنین تولیدات صنعتی حمایت می‌کنند و از جمله قدرتمندترین گروه‌های ذی نفوذ در آمریکا شناخته می‌شوند. گروه‌های صنعتیگروه‌های ذی نفوذ تجاری ـ صنعتی، طیف وسیعی از خدمات تا صنایع را شامل می‌شوند و بسیاری از کارخانجات، بانک‌ها، موسسات تجاری و بیمه‌ها را در می‌گیرد. بر اساس آمارهای موجود، بیش از ۷۰ درصد از گروه‌های ذی نفوذ ثبت شده در واشنگتن به این بخش تعلق دارد و کمیته‌های اقدام سیاسی Politcal Action Commetee آنان از تمام PACهای دیگر گروه‌های ذی نفوذ بیشتر است.بزرگ‌ترین شرکت‌های آمریکا مانند AT&T در واشنگتن دارند که از نزدیک چگونگی قانونگذاری در کنگره را نظارت می‌کنند و درصورت لزوم با شیوهای Lobbying به اعمال فشار بر نمایندگان می‌پردازند.اگر چه گروه‌های ذی نفوذ تجاری ـ صنعتی از قدرتمند ترین گروه‌های ذی نفوذ به شمار می‌آیند، لیکن بدلیل تضاد و تعارض میان بسیاری از این گروه‌ها، برآیند نقش و نفوذ گروه‌های ذی نفوذ تجاری ـ صنعتی در کنگره ایالات متحده آمریکا و یا کاخ سفید کاهش

می‌یابد. به عنوان مثال در جائی که اتحادیه کامیونداران از توسعه شبکه بزرگراه‌ها حمایت می‌کند، هم‌زمان گروه‌های منافع ویژه شرکت‌های راه آهن خواهان کاهش بودجه احداث بزرگراه‌ها به نفع خطوط راه آهن هستند. بنابراین هر یک ازاین دو گروه با ایجاد ائتلافی در نهادهای قدرت، سعی در خنثی کردن نفوذ رقیب دارند. همین وضعیت نیز میان دهها کارخانه و شرکت بزرگ به چشم می‌خورد که می‌توان به تعارض میان هواداران توسعه تجارت بین الملل با حامیان مصرف کنندگان داخلی اشاره کرد. درحالی که درمیان گروه‌های ذی نفوذ کشاورزی ویا اتحادیه کارگری تقریباً نوعی هماهنگی و وحدت عمل دیده می‌شود.از عمده ترین گروههای ذی نفوذ تجاری ـ صنعتی می‌توان از انجمن ملی صنایع و اتاق بازرگانی نام برد که نقش سخنگوی این بخش از گروه‌های ذی نفوذ را بر عهده دارند.کنفرانس تجاری آمریکا و انجمن ملی فروشندگان اتومبیل در بخش غیر دولتی و کمیسیون فدرال تجارت و کمیسیون امنیت و مبادله ارزی در بخش دولتی نیز هر یک نمایندگی طیفی از علائق اقتصادی و تجاری را نمایندگی می‌کنند. گروه‌های کشاورزیگروههای ذی نفوذ کشاورزی در ایالات متحده آمریکا نمونه بارزی از گروه‌هایی هستند که سهم آنان درنظام تصمیم گیری، بیشتر از تعداد اعضاء آنان است. اگر چه تعداد اعضاءاین گروه‌ها درمقایسه با اتحادیه‌های کارگری و صنعتی به مراتب کمتر است، لیکن از نقش بسیار تعیین کننده‌ای در واشنگتن، بویژه در کنگره ایالات متحده آمریکا برخوردار هستند.سهم بخش کشاورزی در اقتصاد ایالات متحده تنها ۳درصد است و بر همین میزان نیز میزان اشتغال در کشاورزی پائین است، اما همین تعداد اندک قدرت چشمگیری دارند. علت این امر ارتباط بسیار نزدیک و مستقیم میان گروه‌های ذی نفوذ کشاورزی با کمیته‌های کنگره ودستگاه‌های اداری دولت است. به عبارت دیگر، مثلث آهنین که بیانگر نوع روابط میان گروه‌های ذی نفوذ ونهادهای قدرت به شمار می‌آید، درخصوص گروه‌های کشاورزی به چشم می‌خورد. سه راس این مثلث آهنین عبارت‌انداز: گروههای ذی نفوذ، کمیته‌های کنگره و دستگاه‌های دولتی.تنوع و تعداد گروه‌های ذی نفوذ کشاورزی درایالات متحده بسیار زیاد است. اما از این میان سه سازمان عمده تقریباً سخنگو و نماینده اصلی گروه‌های ذی نفوذ کشاورزی به شمار می‌آیند. این سه سازمان عبارت‌اند از:سازمان غله فدراسیون، اداره کشاورزی آمریکا و اتحادیه کشاورزان ملیعلاوه بر سه سازمان اصلی، گروه‌های دیگر نیز هستند که هریک دریک بخش از کشاورزی ویا دامداری فعالیت می‌کنند. انجمن لبنیات آمریکا شورای ملی پنبه آمریکاو انجمن ملی تولید کنندگان گندم از عمده ترین گروه‌های تخصصی کشاورزی هستند که درمیان نمایندگان کنگره نفوذ فراوانی دارند. اتحادیه‌های کارگریایالات متحده آمریکا به عنوان یک کشور کاملاً صنعتی دارای بزرگ‌ترین اتحادیه‌های کارگری در سراسر جهان است. این اتحادیه‌ها پس از سالیان طولانی مبارزات خونین و طاقت فرسا با کارفرمایان قدرتمند و حامیان آنان در واشنگتن، سرانجام در اوایل قرن بیستم توانستند به عنوان نهادهای مستقل سیاسی جای خود را در نظام سیاسی این کشور باز کنند. نظام فکری حاکم بر ایالات متحده در عین حال از غلتیدن اتحادیه‌های کارگری به دامان سوسیالسیم واحزاب کمونیست، آنگونه که در اروپای قرن نوزدهم روی داد، جلوگیری بعمل آورده‌است. اتحادیه‌های کارگری ایالات متحده بر خلاف تعدادی از همتایان اروپایی خود، نظام سرمایه داری را پذیرفته‌اند و خواهان سرنگونی آن نیستند. کارگران آمریکایی تنها به‌دنبال افزایش حقوق، کاهش ساعات کار و دستیابی به زندگی بهتر هستند.در حال حاضر پس از انجمن بازنشستگان آمریکا که ۳۳ میلیون عضو دارد، بزرگ‌ترین گروه فشار ایالات متحده آمریکا اتحادیه کارگری فدراسیون کارگران آمریکا - کنگره سازمانهای صنعتی استاتحادیه کارگری اتومبیل سازی نیز از جمله اتحادیه قدرتمند به شمار می‌آیند که بدلیل نوع کالایی که تولید می‌کنند از وزن قابل توجهی در کنگره ایالات متحده آمریکا بویژه درایالت‌های دریاچه‌های پنجگانه برخوردار هستند. همچنین انجمن بین المللی کارگران ماشین سازی و هواپیما سازی، به عنوان سومین اتحادیه کارگری بزرگ کشور به شمار می‌آید.از لحاظ گرایش‌های سیاسی، اتحادیه‌های کارگری حامی حزب دموکرات ایالات متحده آمریکا هستند واز بزرگ‌ترین تامین کنندگان مالی، تدارکاتی و تبلیغاتی این حزب و انتخابات به شمار می‌آیند. درسالهای اخیر، حزب جمهوریخواه ایالات متحده آمریکا نیز تلاش کرده‌است با جلب آراء این بخش مهم از جامعه، نفوذ انحصاری دموکرات‌ها در میان کارگران را کاهش دهد.

*http://fa.wikipedia.org

گروههای رسمی و غیر رسمی در سازمانهای ایرانی

روههای رسمی وغیر رسمی در سازمانهای ایرانی

هر کدام از ما در طول زندگی خود در جامعه ای که بدان تعلق داریم به عضویت یک یا چند گروه در می آییم.در تعریف گروه گفته اند: مجموعه ای از انسانها که جهت هدفی خاص گرد هم می آیند و با یکدیگر دارای رابطه متقابل می باشند را گروه می گویند. واژه های اساسی در این تعریف گرد هم آمدن ،رابطه متقابل داشتن و بالاخره هدف داشتن است. منظور از گرد هم آمدن معنی گسترده و وسیعی از این واژه است و صرفا نمی توان آن را حضور فیزیکی افراد در کنار هم دانست. از سوی دیگر رابطه متقابل در یک گروه اصلی اصلی انکار ناپذیر است بدین ترتیب که مجموعه ای بسیار زیاد از انسانها را که برای یک هدف مشخص مثلا نمایش یک مسابقه گرد هم آمده اند را نمی توان یک گروه دانست. زیرا اینها هیچگونه ارتباط خاصی با یکدیگر ندارند. البته در این مثال خاص تعدادی از تماشاگران را که عضو مجامع هواداران یا طرفداران یک تیم خاص هستند را می توان یک گروه به حساب آورد. مورد سوم هدف واحد داشتن است و منظور از هدف واحد مقصود جمعی است گرچه افراد گوناگون می توانند انگیزه های شخصی نیز جهت پیوستن به یگ گروه داشته باشند. در اینجا دوام رابطه نیز اهمیت دارد.برای مثال تعدادی از مسافران مترو که در طول مسیر با یکدیگر مباحثه می کنند و در پایان مسیر از هم جدا می شوند را نمی توان اعضای یک گروه پایدار به حساب آورد از سوی دیگر می توان این چنین جوامعی را در رده گرو ههای موقت به حساب آورد. در زمینه گروه و پویایی شناسی گروهها تقسیمات فراوانی صورت گرفته است. خواستگاه این پژوهشها نیز چون اکثر تحقیقات در زمینه علم مدیریت را باید در آمریکا جستجو کرد. عمومیت چنین پدیده ای (گروه و جوانب آن) در تمامی جوامع انسانی بحث و پژوهشی گسترده را در زمینه شناسایی و تبیین الگوهای رفتاری گروهها و اعضای آن در جوامعه گوناگون را طلب می کند. رفتار گروه به میزان بسیار زیادی به رفتار اعضای آن وابسته است. در زمینه بهره وری و کارایی معتقدند بهره وری با تشکیل گروهها افزایش می یابد اما در مورد کارایی لزوما شرایط بدین گونه نمی باشد. تحقیقات نشان داده است که هم رفتار فرد بر گروه و هم رفتار گروه بر فرد قابل بررسی می باشد. در این زمینه می توان به تحقیقات کار خانه هاثورن به سرپرستی التون مایو در اوایا دهه ۳۰ میلادی اشاره کرد که اگر چه به بحث شناخت عوامل مهم انگیزشی می پردازد اما در جریان تحقیقات خود یکی از همین عوامل تاثیر گذار بر عملکرد افراد را تاثیر گروه بر فرد و عضویت فرد در گروه می داند. در یک تقسیم بندی گروهها را به دو نوع رسمی و غیر رسمی تقسیم کرده اند. گروههای رسمی رابطه نزدیک به ساختار رسمی سازمان و گروههای غیر رسمی به میزان زیادی از آن گریزان است . البته مقصود از واژه رسمی در این تعریف صرفا اتکا بر مفهوم و ترجمه تحت لفظی واژه ([۱]formal و informal) در فرهنگ سازمانی نداشته و تمامی جنبه ها را از جمله علنی بودن یا غیر علنی بودن و همچنین خواستگاه شکل گیری و هدفهای تعریف شده را در بر می گیرد. در مجموعه بزرگی به نام سازمان که بخش اساسی و غیر قابل اغماضی از منابع آن را انسان تشکیل می دهد

،بررسی شیوه شکل گیری و عملکرد گروهها و اعضای آن ضروری است. در سازمانهای ایرانی که البته اکثر قریب به اتفاق آنها را باید با ساختار های هرمی در ذهن تجسم کرد که اختیار از راس بر کف جاری می شود گروه شناسی جایگاه خاصی دارد. اهمیت بررسی این موضوع زمانی رخ می نماید که ما در سازمانهای ایرانی ۱- حاکمیت رابطه به جای ضابطه ۲- حاکم بودن سیستمهای اطلاعاتی غیر رسمی در سازمان ۳- خواستگاه و گرایشهای شدید قومیتی و خویشاوندی به تبع فرهنگ حاکم بر جامعه عواملی تاثیر گذار در عملکرد ساز مانهای ما به حساب می آیند را به وفور نظاره می کنیم که در ادامه به اختصار به بررسی آنها خواهیم پرداخت:۱- رابطه گرایی و ضابطه گرایی: به طور کلی رابطه مداری در جامعه ایرانی اصلی پذیرفته شده و تا حدودی نهادینه شده به حساب می آید. البته چنین ویژگی در چهار گوشه جهان قابل مشاهده است اما شدت و ضعف آن در نقاط مختلف متفاوت است .گزینه رابطه گرایی در جامعه ایرانی و مفهوم گروه را می توان با یک گزینه واسطه بن نام ارتقاء و پیشرفت در نظر گرفت. بدین ترتیب که در سازمانهای ایرانی به دلیل حاکم بودن رابطه گرایی به جای ضابطه گرایی و عدم توجه کافی به مقوله ای به نام شایسته سالاری افراد به این نکته پی برده اند که زمینه ارتقاء و پیشرفت آنها تنها بر پایه ایجاد ارتباط و نه تاکید بر نو آوری و خلاقیت تعیین می شود بدین ترتیب فرد با جستجوی گروههای موجود در سازمان و الحاق به آنها تا حد امکان سعی می کند تا زمینه لازم را جهت پیشرفت خود فراهم آورد. بدین ترتیب گروه محفلی برای آماده سازی و آشنایی اعضای آن و سپس ارتقاء جمعی در سیستم می باشد. بدین ترتیب اعضا با هم رابطه متقابل دارند . جهت هدف خاصی به نام پیشرف گرد هم می آیند. منصب گیری جمعی و انتصابهای دسته جمعی در بوروکراسی ایرانی تاکیدی بر این مهم می باشد.۲- حاکم بودن سیستمهای ارتباطی غیر رسمی در سازمانها: اساسا سازمانی را نمی توان در ایران یافت که سیستمهای ارتباطی غیر رسمی غیر از ساختار تعریف شده در ساختار سازمانی در آن وجود نداشته باشد. عدم توجه مناسب افراد به وظایف خود ، کنجکاوی ذاتی ایرانی ، برخی ویژگیهای بد فرهنگی که اصطلاحا از آن به عنوان "زیر آب زنی "یاد می شود ، همه و همه فرد را در سازمان به صورت خود آگاه یا نا خود آگاه به عضویت گروههای غیر رسمی ارتباطی سوق می دهند که گاها چنین ساختار هایی در زمینه اطلاع رسانی خبر ها و دستورات را به سرعت نور در سطح سازمان منتقل می کنند. ممکن است که منشی مدیر عامل به گروه غیر رسمی تعلق داشته باشد که در آن کار پرداز ، حسابدار و مسئول خرید را در بر می گیرد. افراد در این این گرووها با هدف کسب اطلاعات عضو می شوند.۳- خواستگاه و گرایشهای شدید قومیتی و خویشاوندی: گرایش بسیار زیاد ایرانیان با خویشاوند گرایی که ریشه در شرایط خاص زیر ساختهای اجتماعی جامعه ایرانی دارد در سازمانهای ایرانی هم رخ می نمایاند. تشکیل گروههای قومیتی ، خویشاوندی، عقیدتی همه و همه در سازمانهای ایرانی بسیار به چشم می خورد و انگیزه افراد از پیوستن به آنها کسب حمایت و پشتوانه روانی مناسب در سازمان و استفاده از مزایا و منافع آن در آینده می باشد . عدم اعتقاد به سلسله مراتب و باز هم توجه نداشتن و نهادینه نشدن شایسته سالاری انگیزه تشکیل چنین گروههایی را در سازمانها تشدید می کند. در ادامه به نظر می رسد شرح حال یک نمونه به تبیین بیشتر موارد مطرح شده در بالا کمک کند. در شرکت فرضی X که زیر شا خه ای از شرکت مادر آن در شهر Y می باشد به ترتیب هیئت مدیره ، مدیر عامل، منشی مدیر عامل، مدیران بخش تحقیق و توسعه (R&D) ، تولید ، فروش ، و مالی انجام وظیفه می کنند . هر کدام از این بخشها به زیر مجموعه ای تقسیم می شوند. برای نمونه در بخش R&D بخش بازاریابی و آزمایشگاه ، آمار و ارقام ، ارتباط با مشتری قرار دارد. ساختاری که پیش از این از نظر شما گذشت ساختار رسمی سازمان و به تبع آن گروههای رسمی را شامل می شوند. اما از سوی دیگر کار مندان آذری شرکت که منشی مدیر عامل ، سرپرست حسابداری ، تعدادی دیگر از کارمندان بخشهای مختلف را تشکیل می دهند دارای یک هیئت مذهبی هستند که در ماه یک روز را در خانه یکی از اعضا تشکیل جلسه می دهند. تجربه نشان داده است که کارمندانی که به این گروه تعلق دارند زودتر از دیگر کارمندان ارتقاء هم رده خود پیدا می کنند. از طرفی دیگر خبر مربوط به بازخرید گروهی از کارکنان بخش انبار شرکت را قبل از بخشنامه شدن آن کارکنان انبار شرکت خبر دار می شوند. علت آن ارتباط غیر رسمی منشی مدیر عامل با کارمندان بخش حسابداری و ارتباط کارمندان حسابداری با بخش انبار است.همچنین مدیر عامل شرکت به علت داشتن رابطه دوستانه با یکی از اعضای هیئت مدیره در شعبه اصلی زودتر از شعبه های دیگر از طرح جدید ارتقاء شغلی خبر دار می شود. با مطالعه این نوشته شاید این فکر به ذهن شما خطور کند که آنچه از منظر شما گذشت بیشتر به تعریف و توجیه موضوع ارتباطات سازمانی مرتبط باشد تا جایگاه گروهها در سازمان اما واقعیت آن است که جدا دانستن دو مقوله ارتباطات سازمانی چه نوع رسمی و چه نوع غیر رسمی آن با مبحث گروه و تعاریف آن در سازمان امر صحیحی نمی باشد و باعث عدم شناخت کافی از هر دو مقوله می شود. [۱] - در لغت به معنای رسمی ، اداری و صوری می باشد. و در برابر آن غیر رسمی قرار داردکه اشاره به حرکت در مسیر های تعریف شده در سازمان دارد* http://irmanagement.blogfa.com/post-۲۲.aspx

انتخاب اعضای گروه؛ هماهنگی یا گوناگونی

؟عسل آغاز

چکیدهدر دو دهه اخیر، سازمانها به طور معنا داری تغییر کرده اند و برای بقا در بازارهای جهانی رقابت می کنند. یکی از قابل توجه ترین این تغییرات، تغییر از سمت کار به صورت انفرادی به کار بر مبنای تیم است.

از آنجایی که این سازمانها با فشارهای ثابتی جهت تطبیق مستمر با محیطهای تجاری مواجهند، جهت پاسخگویی به این فشارها تیم های کاری می‌توانند موثر واقع شوند. از این رو، چگونگی انتخاب اعضای تیم ها امری درخور توجه است. تناسب «فرد-گروه» به معنای تناسب بین فرد تازه استخدام شده و گروه کاری است. با عنایت به اهمیت نحوه انتخاب اعضای این تیم‌ها، این مقاله بر آن است تا مشخص کند که در فرایند انتخاب اعضای گروه باید ویژگی تناسب اعضا با یکدیگر را مورد توجه قرار داد. این ویژگی تناسب از دو بعد فرهنگی(تناسب فرهنگی اعضای گروه با یکدیگر) و بعدشخصیتی (تناسب شخصیتی اعضای گروه با یکدیگر) موردبحث قرارخواهدگرفت.مقدمهدر دو دهه اخیر، سازمانها به طور معنا داری تغییر کرده اند. سازمانهایی که دارای ویژگیهای عدم تمرکز و جهانی شدن، هستند و توسط تکنولوژی اطلاعاتی و رهبری مبتنی بر تیم کارشان را تسهیل می کنند. یکی از قابل توجه ترین این تغییرات، تغییر از سمت کار به صورت انفرادی به کارهای با مبنای تیمی می باشد(اندرسون و برج،۲۰۰۳).هنگامی که تیم ها موفق باشند، دارای توان بالقوه جهت ارائه بسیاری از مزیتها همانند انعطاف پذیری و خلاقیت فزاینده هستند و چنانچه با شکست مواجه شوند، منابع قابل توجهی را تلف کرده اند. از این رو، سازمانها باید به حداکثر کردن احتمال موفقیت تیمها توجه کنند. یکی از ساده ترین راههای انجام این امر، تمرکز بر اعضای تیم است. در واقع موفقیت یک تیم موکول به داشتن ترکیب بهینه از افرادی است که در همکاری با یکدیگر توانا باشند. (کیچوک و ویسنر،۱۹۹۸). باتوجه به این موضوع چگونگی انتخاب پرسنل برای این تیم ها امری درخور توجه است که نیازمند تحقیقات بیشتر پژوهشگران و متخصصان منابع انسانی است.در این مقاله پس از مروری بر ادبیات تناسب فرد با گروه، تفاوتهای این نوع تناسب، با تناسب فرد – شغل و تناسب فرد – سازمان بیان می شود و سپس تناسب فرد – گروه از دو بعد فرهنگی و شخصیتی موردبررسی قرار می‌گیرد. تناسب فرد-گروهتناسب فرد-گروه به معنای تناسب

بین فرد تازه استخدام شده و گروه کاری (جانسون، ووربل، ۲۰۰۱)، تشابه شخصیتی اعضای گروه یا دارا بودن مهارتهای بین فردی موثر برای همکاری و ارتباطات موثر با سایر اعضای گروه است (شین، ۲۰۰۴). بسیار مهم است که اعضای یک گروه جدید یا گروهی که از پیش وجود داشته است، صفات مناسبی جهت کارکردن اثر بخش با یکدیگر داشته باشند.این نوع تناسب بر اساس ایده ای است که بسیاری از جایگاههای استخدامی نیازمند تعاملات بین فردی اعضای گروه است. تعاملات بین فردی ممکن است در برخی سازمانها بسیار حیاتی تر از مهارتهای فنی شغلی در ارزیابی عملکرد کارکنان قلمداد شود.(جانسون ووربل، ۲۰۰۱) اگرچه تحقیقات اندکی درزمینه اثر تناسب فرد با گروه بر نتایج فردی وجود دارد، شواهد تجربی عموما رابطه مثبت میان این دو را نشان می دهد. مطالعات همچنین اثر تناسب فرد با گروه را بر عملکرد شغلی افراد نشان می دهد. (شین، ۲۰۰۴)تناسب میان فرد تازه استخدام شده و گروه کاری بر اساس دو نوع تناسب جایگزین و مکمل صورت می گیرد.تناسب جایگزین در هنگامی که فرد تازه استخدام شده صفاتی مشابه با سایر اعضای گروه دارد رخ می دهد. برای ایجاد تعاملات بین فردی اثر بخش در اعضای گروه مهم است که آنها در اعتقادها و ارزشهای معینی سهیم باشند. در این حالت، این ارزشها و باورها هنجارهای حیاتی گروه را می‌سازند. تحقیقات نشان می دهند کسانی که هنجارهای گروهی را می پذیرند احتمالاً- نگرشهای کاری مثبت تری نسبت به کسانی که هنجارهای گروهی راقبول نکنند نشان می دهند.تناسب مکمل هنگامی رخ می دهد که فرد تازه استخدام شده صفات یا ویژگیهای متمایزی دارد که ویژگیهای سایر اعضای گروه را کامل کرده یا از آن حمایت می‌کند. از آنجایی که کلیه اعضای گروه برخی قوتها و کمبودهای شخصی دارند، هنگامی که کمبودهای یک عضو تیم با قوتهای سایر اعضا کامل شود، عملکرد گروه بهبود می یابد. این نوع تناسب بیشتر با تواناییهای افراد جهت کمک به پویاییهای گروهی سروکار دارد تا کمک به جنبه های فنی شغل.در ادبیات سازمانی تناسب مکمل ممکن است کمتر ازتناسب جایگزین مورد توجه قرار گرفته باشد. در حالی‌که به همان اندازه مهم است. زیرا عملکرد گروه در هنگامی که منابع انسانی گوناگون گردهم می آیند افزایش می یابد. به طور خلاصه در هنگام انتخاب پرسنل جهت کارکردن در گروه، مهم است که هر دو نوع تناسب فرد-گروه مورد توجه قرار گیرد. حضور یکی بدون دیگری احتمالاً- منجر به ناکارایی گروه می شود. (جانسون و وربل،۲۰۰۱)تفاوتهاتناسب فرد-گروه ازتناسب فرد - سازمان و فرد – شغل متمایز است. اگر چه هر سه نوع این تناسبها احتمالاً بر روی انگیزش کارکنان و اثر بخش سازمان اثر می گذارند، هر کدام به شیوه ای متفاوت عمل می کنند.تناسب فرد- شغلطبق تعریفی تناسب فرد – شغل با یافتن تناسب میان مهارتها، دانش و تواناییهای مورد نیاز جهت انجام جنبه‌های نسبتاً ایستای شغل و افرادی که این تواناییها را دارند سروکار دارد. تحلیل شغلهای سنتی مبنایی برای ارزیابی این تناسب است. (جانسون ووربل،۲۰۰۱)طبق تعریف دیگر چنانچه فردی تواناییهای لازم جهت انجام وظایف را به طور موثر داشته باشد در این صورت تناسب شغل - فرد به خوبی وجود خواهد داشت. (کلبرت،۲۰۰۲)این تناسب بر مبنای اینکه آیا متقاضی مهارتهایی که متصدیان شغل فعلی فاقد آن هستند را دارد یا خیر تعریف می شود. (جنسن و کریستف براون،۱۹۹۸)تناسب فرد- گروهتناسب فرد – گروه احتمالاً- بر اثر بخشی سازمانی ازطریق ارتقای همکاری و کارگروهی اثر می گذارد. (جانسون ووربل،۲۰۰۱)به دلیل اینکه مشاغل به ندرت در انزوا انجام می شوند، در سازمانها تیم های کاری به وجود می آیند. هنگامی که فرد با همکارانش سازگار باشد، تناسب فرد - گروه به خوبی ایجاد می شود. (کلبرت،۲۰۰۲)تناسب فرد- سازمانتناسب فرد– سازمان در سطح تحلیل سازمانی اعمال می شود و تناسب میان کارمند و فرهنگ سازمانی را مورد توجه قرار می دهد و با فرایند اجتماعی کردن سازمانی سروکار دارد. (جانسون ووربل،۲۰۰۱)تناسب فرد- سازمان در هنگامی که افراد در این ارزشها مشترک باشند ایجاد می‌شود. (کلبرت، ۲۰۰۲)به طور ایده آل، هر سه نوع تناسب مهم هستند. سازمان باید تلاش کند تا بر هر سه نوع تناسب با در نظر گرفتن اینکه هر کدام چقدر بر انگیزش کارکنان واثر بخشی سازمانی اثر می گذارند تأکید کند. (جانسون ووربل، ۲۰۰۱)محققان تاکید می کنند که جنبه های گوناگون تناسب در مراحل مختلف استخدام تاثیر مهمی دارد. (کلبرت، ۲۰۰۲) روی هم رفته، یافته ها نشان می دهند که تناسب فرد با سازمان، تناسب فرد با گروه، تناسب فرد با شغل، دارای رابطه مثبتی با عملکرد، رضایت شغلی و تعهد سازمانی و دارای رابطه منفی با ترک خدمت است. (شین، ۲۰۰۴)باتوجه به مباحثی که راجع به انواع تناسب مطرح شد، حال سعی می شود تا به این سوالات پاسخ داده شود: آیا در فرایند انتخاب اعضای گروه باید ویژگی تناسب اعضا با یکدیگر را مدنظر قرار داد؟ آیا اعضا باید با یکدیگر تناسب فرهنگی داشته باشند؟ آیا تناسب شخصیتی اعضا را باید مدنظر قرار داد؟ برای پاسخ دادن به این سوالات به دو مبحث تنوع فرهنگی در گروه و ویژگیهای شخصیتی اعضای گروه اشاره می شود.تنوع فرهنگی در گروهفرهنگ، نقش مهمی در ادراک همبستگی گروه ایفا می کند. برخی تحقیقات گذشته نشان می دادند که تیمهای شامل اعضا با فرهنگهای گوناگون، همبستگی کمتری نسبت به گروهها با فرهنگ متجانس دارند. چنین یافته هایی در پرتو تئوری شباهت است که بیان می دارد انسانها بیشتر به طرف کسانی جذب می شوند که شبیه به آنها باشند. (درووری و رایت،۲۰۰۳)در تحقیق دیگری، تعامل فرایند و عملکرد گروهها با اعضایی که دارای فرهنگ متجانس و اعضایی که دارای فرهنگ نامتجانس بودند در ۱۷ هفته مورد مطالعه قرار گرفته است. در ابتدا، گروههای متجانس در هر دو بعد اثربخشی فرایند و عملکرد نمره بالاتری کسب کردند. در طی زمان هر دو نوع گروه در فرایند و عملکردکلی بهبود نشان دادند و تفاوتهای میان گروهها به هم نزدیک شد.درهفته هفدهم،هیچ تفاوتی درفرایندوعملکردکلی مشاهده نشد، اما گروههای نامتجانس در دومورد نمره بالاتری کسب کردند.(کومار، مایکلسن و واتسون ،۱۹۹۳)ویژگیهای شخصیتی اعضا گروهویژگیهای شخصیتی، خصوصیات نسبتاً پایداری هستند که به آسانی توسط مداخلاتی نظیر آموزش رفتار، تغییر نمی کنند. شواهد اخیر در ادبیات انتخاب افراد که متغیرهای شخصیت را با عملکرد شغلی افراد مرتبط می داند، بیان می دارد که شخصیت اعضای تیم ممکن است در انتخاب اعضای معیاری مفید باشد. استفاده از شخصیت در قلمرو انتخاب اعضای تیم پیچیده تر از استفاده ساده از آن به عنوان یک معیار پیش بینی کننده جهت عملکرد شغلی افراد است. نه تنها شخصیت اعضای تیم باید با تقاضاهای وظیفه تناسب داشته باشد، افراد تیم و بنابراین شخصیتشان باید با هم سازگار باشد. در یک تیم، سازگاری در شخصیت اعضای گروه یک عامل مساعدت کننده در بهره وری است.همچنین می توان گفت که در سطح تیم، یک رابطه جبران کننده میان عوامل شخصیت و عملکرد بعدی تیم وجود دارد. این بدان معناست که چنانچه یک عامل شخصیتی به طور مثبتی با الزامات وظیفه در ارتباط باشد، نمرات پایین برخی افراد در یک عامل می تواند با نمرات بالای سایر اعضای گروه در همان عامل جبران شود.البته مطالعاتی که به عدم تجانس شخصیت اعضای تیم بر حسب عملکرد بعدی شغل توجه می کنند، نتایج متضادی را ارائه داده اند.یک خط فکری این است که ترکیبی از انواع شخصیت جهت بهینه کردن عملکرد تیم به خصوص در هنگامی که ویژگیهای شغلی متنوع است لازم می‌نماید. نظر دیگر این است که ویژگیهای عدم تجانس افراد تیم، زمینه های پرورش تعارضات میان فردی را ایجاد می کنند. در واقع افراد در گروههای نامتجانس ممکن است بخواهند به گروههای سازگارتری منتقل شوند.به طور کلی می توان گفت عدم تجانس ممکن است برای برخی وظایف و نه همه وظایف مفید باشد. در حالی‌که تجانس در سایر عوامل ممکن است برای اطمینان یافتن از وجود هماهنگی و بهره وری تیم لازم باشد. (کیچوک و ویسنر، ۱۹۹۸)نتیجه گیریدر مورد تناسب فرهنگی اعضای تیم می توان گفت، وجود این نوع تناسب میان اعضای یک تیم می تواند منجر به کارایی شود و از تعارض و ناهماهنگیهای حاصل از تفاوتهای فرهنگی جلوگیری کند. شباهت میان

ارزشـها، شخصـیت و اهـداف و دارابودن مهارتهـای بین فردی میـان اعضـای گروه برای همکـاری و ارتباطات با سایر اعضای گروه ضروری است. (شـین، ۲۰۰۴) مسـلما افراد با ارزشـها و نگرشـهای مشابه تمایل بیشتری به کار با یکـدیگر دارنـد. اما چنانچه اعضای تیم‌های کاری ارزشهای گوناگونی داشته باشند، تنها ازطریق یک مدیریت فرهنگی بسیار قوی می توان گروهی یکپارچه ایجاد کرد که این امر خود بسـیار زمان‌بر است. بنابراین وظیفه مدیریت منابع انسانی است که از همان ابتدا در امر انتخاب پرسـنل عامل تناسـب فرهنگی را مدنظر قرار دهد.در مورد تناسب شخصـیتی اعضای گروه می توان گفت، از آنجایی‌که شخصـیت افراد خصوصیات نسبتاً پایـداری است که به راحتی تغییر نمی کنـد، انتخـاب اعضای یک گروه با توجه به تناسب شخصـیتی با یکـدیگر امری درخور توجه است. این تناسب به معنای عین هم بودن نیست. بلکه منظور سازگاری شخصیت کارکنان با یکدیگر است. البته باید خاطرنشان کرد که گاهی اوقات افراد صفات یا ویژگیهای متمایزی دارند که ویژگیهای سایر اعضای گروه را کامل کرده یا از آن حمایت می کند. از آنجـایی که کلیه اعضـای گروه برخی قوتهـا و کمبودهـای شخصـی دارنـد، هنگامی که کمبودهای یک عضو تیم با قوتهای سایر اعضا کامل شود عملکرد گروه افزایش می‌یابد که این همان تناسب مکمل می باشد.

منابع

Anderson.N,Burch.G.J,"Measuring person-team fit :development and validation of the -۱ team selection inventory" Journal of managerial psychology,vol ۱۹,No ۴,pp ۴۰۶-۴۲۶ ۲۰۰۳.۲- Colbert.A.E, "A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs,groups and organizations" Journal of applied psychology,vol ۸۷,No ۵,pp ۹۸۵-۹۹۳, ۲۰۰۲.۳- Drewery.G,Wright.N, "Cohesion among culturally heterogeneous groups" The journal of American academy of buisness,vol ۲,issue ۱,pp ۶۶-۷۲ (۲۰۰۲).

*تدبیر

ساختن یک تیم موفق؛ تلفیق تفاوتها

محمد صدری‌نیا

چکیده: ضرورت تشکیل تیم‌ها و کارگروهی در سازمانها اهمیت مطالعات بر¬روی مقوله کار تیمی را آشکار می سازد. از آنجایی که ایجـاد همـاهنگی و دستیـابی به یـک ترکیب بهینه از افراد می توانـد به عملکرد بالای تیمی منجر شود، این مقاله با تمرکز بر این مسئله با استفاده از ابزار «تیپ نمای مایزر- بریگز» (MBTI) بیان می¬شود که این ابزار نیز از روشهای ارزیابی شخصیتی است و از تئوری یونگ سرچشـمه می¬گیرد. در واقع به کمک این ابزار می¬توان ترجیحات افراد در مورد مفاهیم زنـدگی را بررسـی کرد. درنهـایت این ترجیحـات به تفـاوت در یـادگیری، برقراری ارتباطات، مـدیریت تضاد و روابط منجر می¬شود.(ترجیحات بیان شـده توسط این ابزار بر¬گرفته از فراینـدهای روانی انسانی است)مقـدمهیافتن راه حلهای خلاق و جدیـد برای مسائل پیچیـده سازمانهای امروز، هر روز دشوارتر می¬شود. افراد و بخشهای سازمانها دیگر به تنهایی قادر به حل مشکلات فرا¬رو نیستند. ضرورت تشکیل تیم‌هـا و کـار¬گروهی در سازمانها ¬،اهمیت مطالعه بر روی مقوله کار تیمی را آشکار می¬سازد.(Raymond , ۲۰۰۵)تیم‌ها اغلب از افرادی بـا شخصـیتها و رفتـار¬هـای متفـاوت تشـکیل شـده¬انـد و گـاه تخصـص این افراد نیز متفـاوت است. شایـد ایجـاد همـاهنگی و دستیـابی به یـک ترکیب بهینه از افراد بتوانـد به عملکرد بالای تیمی منجر شود. در این تحقیق سـعی شـده است با بهره گیری از برخی مفـاهیم، ویژگیهـای یـک تیـم ایـده¬آل مطرح شـود.بیـان مسئلهچرا درقرن بیستم پس از طی زمـانی دراز از آغـاز پیـدایش انسـان ، هنوز جنـگ وجنایت از امور روزمره وعادی است. هرروز در روزنامه¬ها، تلویزیون و دیگر وسائل اطلاع رسانی، همیشه و همه جـا این اخبـار دیـده می¬شود و این اخبـار آنقـدر عـادی شده‌انـد که هر روز منتظر شـنیدن آنهـا هستیم.کارل یونگ (۱۹۶۱-۱۸۷۵)، دوست صمیمی فروید و بنیانگذار روانشناسی تحلیلی است. او معتقد بود، شخصیت علاوه بر گذشته به وسیله آینده نیز شـکل می گیرد و تاکید بیشتری بر ناهشـیاری داشت. قسـمت اعظم ادراک هشـیار و واکنش نسبت به جهان پیرامون ما به وسیله نگرشهای برونگرایی و درونگرایی تعیین می¬شود. درونگراها تا حدودی گوشه¬گیرند، اغلب خجالتی‌اند و به خود تمرکز دارند. برونگراها پذیرا¬تر، مردم¬آمیز¬تر و از لحاظ اجتماعی پرخاشـگر¬ترند. یونگ در ادامه کارکردهای روانشناختی را مطرح کرد که در چهار کارکرد فکری، احساسی، حسـی (تجربی)، و شـهودی بیان شـد:-۱ تیـپ فکری برونگرا؛-۲ تیپ احساسـی برونگرا؛-۳ تیپ حسـی برونگرا؛-۴ تیپ شـهودی برونگرا؛-۵ تیـپ فکری درونگرا؛-۶ تیپ احساسـی درونگرا؛-۷ تیپ حسـی درونگرا؛-۸ تیپ شهودی درونگرا . ابزار مایرز- بریگز یک ابزار برای ارزیابی شخصـیت است که در حال حاضـر استفاده از آن بسـیار متـداول شـده است. سالـانه بین ۳ تـا ۵ میلیـون نفر در جهـان توسـط این ابزار خـود¬سـنجی، مورد سـنجش قرار می¬گیرنـد که گـاه به صورت کامپیوتری نیز مورد استفاده قرار می¬گیرد .این ابزار به صورت گسترده ای برای سنجش اعتبار و روایی آزمایش شده و می¬توان گفت که به صورت گسترده‌ای توسط افراد غیر روانشناس نیز، استفاده شده است و در عالم تجارت نیز از آن استفاده وسیعی به‌عمل می¬آید. (Murray , ۱۹۹۰)این ابزار برای تفکیـک افراد نیست، بلکه تنهـا ابزاری است که اجازه می¬دهـد ترجیحات افراد در مورد مفـاهیم زنـدگی فهمیـده شود. این ترجیحـات در نهـایت به تفاوت در یادگیری، اشـکال ارتباط، مـدیریت تضاد و روابط منجر می¬شود. این ابزار روانشناختی، یک ابزار خود¬سنجی و پرسشنامه¬ای بسته شامل ۱۰۰تا۱۶۰ پرسش است که ترجیحات افراد را با ۱۶ گروه شخصـیتی بیان می دارد. (رابینز، ۱۹۹۵)این تیپ¬هـا به صورت ویژگیهایی دو قطبی و متضاد بیان می¬شونـد. افراد با توجه به نظریه تیپ شخصیتی از یکی از ۴ حالت زیر در رفتار خود استفاده می¬کنند:-۱ چگونه یک شخص انرژی می¬گیرد؟ از طریق برونگرایی (E) در مقابـل درونگرایی (I)؛-۲ چه¬اطلاعـاتی را فرد دریـافت می¬کنـد؟ از طریق حس گرایی(S) در مقابل شهودگرایی(N)؛-۳ چگونه یک فرد تصمیم می¬گیرد؟ تفکری (T) در مقابل احساسی(F)؛-۴ سبک زندگی که فرد می¬پذیرد: قاطعیت (J) در مقابل انعطاف پذیری(P).برای راحتی و مشاهده روابط میان تیپ¬های شخصیتی، آنها را به صورتی که در جدول (۱) مشاهـده می‌شود، نشـان می‌دهیم. هر کـدام از این حالتها به صورت اختصاری بیان شـده¬انـد. (Jessup , ۲۰۰۲)اندیشمندان بیان می¬دارند تنوع تیپ¬های روانشناختی باعث عملکرد موفق گروه می¬شود. آنها بیان می¬دارند که یک تیم متنوع از لحاظ روانشـناختی اگرچه ممکن است دیرتر یـک پروژه را تکمیل کنـد، اما نتیجه نهایی همیشه بهتر خواهـد بود.اینکه چگونه تیپ¬های متضـاد به فراینـد گروهی کمـک می¬کننـد را می¬توان به صورت زیربیـان کرد: برونگراها (E) امکـان برقراری ارتبـاط بین افراد گروه را بـه وجـود می¬آورنـد، درحـالی کـه درونگراهـا (I)، عکس¬العمـل درونی بحثهـای گروه را نشـان می¬دهنـد. حس¬گراها(S)، حقـایق و سؤالات فنی را مطرح می¬کننـد، درحالی که شـهودگراها (N) احتمالات جدیـد را حدس می¬زند. تفکرگراها (T) یـک تحلیل منطقی از موقعیت تصـمیم¬گیری ارائه می¬دهنـد. درحالی که احساسـی¬ها (F) نشانه¬های اینکه احساسات اعضای دیگر گروه یا مشتریان چگونه تحت تأثیر قرار می¬گیرد را بروز می¬دهنـد. افراد قاطع (J) تیم را از روی برنامه زمـانی تعییـن شـده جلو می¬برنـد، درحـالی که افراد منعطـف و پـذیرا(P) بـه تیـم، در نظرگرفتـن راه¬حلهـای دیگر را گوشـزد

می¬کنند.کراجر و توسن و دیگر محققان (MBIT) بیان می¬دارند که مدیران اجرایی، (ESTJ)ها هستند، در حالی که رهبران ذاتی، (ENTJ)ها هستند. موفقیت هر یک از این تیپ¬ها بستگی به¬نوع¬شرایط¬دارد. در¬یک شرایط پیچیده، راه¬حل¬خلاقانه مورد¬نیاز است، بنابراین، (ENTJ) مناسب به نظر می¬رسد و اگر شرایط نرمال ¬و روزمره باشد، (ESTJ) مطلوبتر است. (Spiegel & Torres,۲۰۰۱)در یک مطالعه با استفاده از MBTI که بر¬روی دانشجویان دانشگاه به عمل¬آمد، مشخص¬شد که علائق شغلی آنها تا اندازه زیادی با تیپ¬های روانشناختی یونگ ارتباط داشته است. درونگراها علاقه زیادی به مشاغلی داشتند که مستلزم تعامل¬های نزدیکی با سایر افراد نبود ، مانند مشاغل فنی و علمی ، برونگراها بیشتر به مشاغلی علاقه¬مند بودند که سطوح بالایی از تعامل اجتماعی را فراهم می¬کردند، مانند فروشندگی و روابط عمومی.جدول (۲) بعد شانزده ترکیب تیپ شخصیتی افراد و مشاغل مرتبط با آنها را نشان می دهد. در نهایت می¬توان گفت که تئوری تیپ شخصیت و ابزار (MBTI) به ما در درک بهتر نقاط قوت و ضعف افراد کمک می¬کند و تاثیر این عوامل را در تشکیل تیم‌ها و توسعه آنها نمی توان نادیده¬گرفت.افراد با تیپ‌های ترجیحی متفاوت، عملکردهای متفاوتی در گروه یا تیم خواهند داشت و گاه سرنوشت یک تیم به عملکرد برخی افراد وابسته می¬شود.در ادامه سعی شده است این تأثیر با بهره¬گیری از یک الگو نشان داده شود.اگر چه عواملی که باعث موفقیت یک تیم می¬شود بسیار زیاد است، اما برخی موارد تأثیر بیشتری دارند. ناکارایی تیم‌ها ممکن¬است محصول ترکیب نامناسب افراد تیم باشد. مهمترین قدم (قبل از هراقدامی) ساختن تیم است؛ تیمی که موفقیت آن تقریباً قطعی باشد. معمولاً موارد زیادی هستند که پویایی گروهی را مختل می¬کند و باعث ناکارایی تیم می¬شود. هر چه سازمانها بیشتر بر مفهوم کار تیمی تأکید می¬کنند، بیشتر باید به این موضوع توجه شود که چگونه افراد مختلف در تیم با یکدیگر تعامل دارند. (Torres,۲۰۰۱ & Spiegel)عوامل اثربخشی یک تیم:یک تیم ایده‌آل باید دارای استعداد و دانش متنوع باشند، در حالی که براحتی بتوانند بدون بروز هیچ مشکلی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. الگو¬های متنوعی برای تیم‌های اثر¬بخش ارائه شده، در این تحقیق از الگوی مطرح شده توسط کراجر و توسن(Kroeger & Thuesen , ۱۹۹۲) برای تیم‌های توسعه¬سیستم¬های اطلاعاتی(IS¬) استفاده شده است. تیم‌های (IS) به خاطر پیچیده بودن فرایند طراحی سیستم¬های اطلاعاتی و بهر¬ه¬گیری از اعضای بخشهای مختلف سازمان مورد مناسبی برای بررسی است و شاید بتوان نتایج این مقاله را به تیم‌های دیگر نیز تسری داد.از الگو¬های رایج در رویکرد تیمی می¬توان به الگوی طراحی کاربرد مشترک، اشاره کرد. این الگو، زمان طراحی سیستم را کوتاه می¬کند، در حالی که نتایج جامع و با کیفیت بالایی ارائه می¬دهد.(Kroeger & Thuesen , ۱۹۹۲). به عنوان مثال یک تیم با طراحی کاربرد مشترک که برای طراحی سیستم¬های حسابداری، تشکیل شده است شامل حسابداران و همچنین متخصصان کامپیوتر است.در الگوی طراحی کاربرد مشترک، سه عامل تحت تأثیر تفاوتهای افراد قرار می¬گیرد: رهبری اثربخش، ارتباطات درون تیم و انسجام گروه. تقریباً تمام عوامل به افراد درگیر در تیم بستگی دارد.رهبر تأثیرگذار یکی از عوامل مهم در موفقیت تیم است. رهبر بدون تأثیر، بهره¬وری تیم را از بین خواهد برد. یک رهبر بادانش و جسور¬ بایستی بتواند سطوح متفاوتی از عملکرد و مدیریت را ارائه کند. باید بتواند جلسات تیم را کنترل کند و تقریباً همه افراد را در مذاکره شرکت دهد تا به یک نتیجه قابل قبول دست یابد. (Bradley,et al,۱۹۹۷).اغلب یافتن رهبرخوب، کار سختی است. هر کسی ترکیب مناسبی از توانایی تکنیکی و شخصیتی مناسب را ندارد. علاوه براین رهبر بایستی بتواند تیم را اداره و سریعاً تعارضها را حل کند. (Spiegel&Torres,۲۰۰۱)ارتباطات درون تیم عامل دیگری است که موفقیت تیم را تحت تأثیر قرار می¬دهد و مشکلات در این زمینه می‌تواند به صورتهای مختلفی بروز نماید.انسجام تیمی، هم به عنوان یک جزء جدا نشدنی از اثربخشی تیم است .در یک تیم منسجم، روح با یکدیگر بودن و پشتیبانی از یکدیگر را بوضوح می¬¬توان دید. این انسجام به اعضای تیم در حل سریع تضادها یاری می‌نماید. هر اندازه سطح انسجام تیم بالاتر رود، گروه روش یکسانی را می¬پذیرد.(Huber،۲۰۰۲)تنوع شخصیتی اعضای تیم، چهارمین عامل موفقیت است. تعدادی از تحقیقات تاثیر تنوع تیم در عملکرد گروهی موفق را نشان داده¬اند. عموماً این تحقیقات بیان می¬دارند که در مسائل پیچیده، تیم‌هایی با افراد مختلف و تواناییهای متفاوت دانشی و تکنیکی، اثر بخشتر از تیم‌هایی هستند که تقریباً در این جنبه¬ها یکسان هستند. Bradley,et al,۱۹۹۷).افراد مشخصی، رهبران ذاتی می¬شوند در حالی که دیگران ترجیح می¬دهند نقش پیروان را ایفا کنند. برخی افراد، سخنگوهای ذاتی هستند، در حالی که دیگران از بیان درونیاتشان عاجزند. هر شخص به هرحال، می¬تواند تأثیر مثبتی براثربخشی کلی تیم داشته باشد، اما همیشه باید یک تعادل بین تیپ¬های شخصیتی برقرار شود. (Jessup ۲۰۰۲).عموماً بهترین رهبرها یا (ESTJ) هستند یا (ENTJ). بسته به موقعیت مورد نظر، اگر نیاز به یافتن راه¬حلهای خلاق و به کارگیری تکنولوژی جدید نباشد و مسائل ساختار¬یافته و سرراست باشند،رهبر حسی(ESTJ) گزینه مناسبی است. اما اگر تیم نیاز به رویکردهای جدید در حل مسائل داشته باشد و مسائل به آسانی درک نشوند، رهبر شهودگرا (ENTJ) گزینه مناسبی است.برونگراها طبیعتاً راحت¬تر از درونگراها ارتباط برقرار می¬کنند. حس¬گراها بیشتر از شهودگراها و تفکرگراها بیشتر از احساسی¬ها می¬توانند ارتباط برقرار کنند. برونگراها سخنگوهای ذاتی هستند اما حقیقت این است که تعدادی زیادی از برونگراها نمی¬توانند در یک تیم باشند، چون آنها با بیان زیاده از حد ¬عقایدخودشان، تیم را دچار تشنج می¬کنند. افراد حس¬گرا حقایق را دریافت می¬کنند و براحتی می¬توانند آنها را به صورت سازمان¬یافته با دیگر اعضای تیم در میان بگذارند. (Bradley,et al,۱۹۹۷)یک تیم اثربخش باید ترکیب سالمی از افراد برونگرا داشته باشد تا بتوانند ارتباطات درون تیمی کافی برقرار کنند.انسجام تیم تحت تأثیر تفکرگراها در مقابل احساسی¬ها است. اعضای تفکرگرا تیم به خاطر پافشاری در بیان قضاوتهایشان، اغلب اعضای حساس گروه را مورد هجوم قرار می¬دهند و فشار خاصی را در احساسات گروهی ایجاد می¬کنند. اعضای احساسی برعکس، بخوبی از روحیه کار¬گروهی آگاه هستند و تمامی سعی¬شان در این است که هارمونی تیم بهم نخورد. انسجام تیمی، ¬وجود تعارض را انکار نمی¬کند، زیرا تضاد است که به قضاوت ایده¬ها کمک می¬کند. یک تیم منسجم تیمی است که قادر است تضادها را به نحوی که تفرقه¬های طولانی ایجاد نکند، حل کند و به هم¬افزایی که نتیجه کار تیمی است، نائل شود.معمولاً تیم‌های متجانس، زودتر به نتیجه می رسند، اما همیشه راه¬حلهای آنها، مانند راه¬حلهای تیم‌های غیر¬متجانس خلاقانه و نوآورانه نیست. هر تیمی باید ترکیب بهینه¬ای از افراد را داشته باشد که این ترکیب بسته به شرایط و نوع مسائل پیش روی تیم‌ها متفاوت است.نتیجه گیریشاید الگویی که در بالا اشاره شد خیلی ایده¬آل و آرمانی به نظر برسد و نتوان هر تیمی را با رویکرد بالا تجزیه و تحلیل کرد. اما الگوی بالا یک چارچوب استاندارد برای تیم‌هاست که می¬توانند از آنها برای ارزیابی خودشان استفاده ببرند.به کارگیری ابزار (MBTI) در کنار سایر تحلیل¬ها و ابزارهای ارزیابی عملکرد، به ما در درک بهتر افراد و عملکرد تیمی کمک کرده است. بر مبنای تجزیه و تحلیل ارائه شده در این مقاله، می¬توان گفت که تر¬کیب شخصیتی افراد تیم، نقش مهمی در تفاوت عملکردی تیم‌ها دارد. تنوع ¬و¬تعادل در افراد، عامل ضروری برای ایجاد عملکرد موفق تیمی است.سازمانهایی که می¬خواهند تیم‌های اثر¬بخش داشته¬باشند، باید روی ترکیب افراد کار کنند و به افراد تیم در درک رفتارهای خودشان و رفتارهای اعضای دیگر یاری رسانند.در پایان باید گفت، اگرچه (MBTI) ترجیحات شخصیت افراد را مشخص می¬کند، اما اینطور نیست که این ترجیحات تغییر پیدا نکنند، بلکه افراد می¬توانند با کسب

آموزشهایی خاص، از یک نوع شخصیت غالب خارج شوند و به حالت مکمل آن در بیایند. نکته مثبت MBTI این است که نقاط قوت و ضعف افراد را در شرایط مختلف مشخص می¬کند و به آنها در تلاش برای تغییر و بهبود آنها کمک می¬نماید. منابع: ۱-Bradley ,John H. And Frederic J. Hebert," The Effect Of Personality Type On Team Performance", Journal Of Management Development, Vol. ۱۶ No. ۵, ۱۹۹۷.۲-Briggs Myers, I. (۱۹۹۳). Introduction To Type (۵th Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.۳-Jessup,Carol.M,"Applying Psychological Type And Gift Differing To Organizational Change", Journal Of Organizational Change Management , Vol ۱۵ , No ۵ , ۲۰۰۲.۴-Prem, Kathy," Myers-Briggs Personality Type Briggs Personality Type Indicator -¬ MBTI" ,Engineering Career Services Engineering Career Services university Of Wisconsin University Of Wisconsin-Madison Madison.۵-Raymond,William, "Building A Successful Team" ,The Project Network Newsletter, October ۲۰۰۵. Www.Mympa.Org.۶-Spiegel & Torres ,Type Deions Are Directly From www.knowyourtype.com,۲۰۰۲.

کار گروهی شروع کار آفرینی

حمید میرزاآقایی یکی از معیارهایی که کشورهای توسعه یافته را از کشورهای در حال توسعه مجزا می‌کند، فرهنگ گروهی کار کردن است در کشورهای توسعه نیافته افراد علاقه‌یی به فعالیت‌های گروهی ندارند و همین امر سبب می شود علاوه بر صرف انرژی بیشتر، کارها با کیفیت پایین‌ترین انجام پذیرد. اصولا جهت رسیدن به یک جامعه کارآفرین رشد فعالیت‌های گروهی نیز ضروری است و بدون چنین ویژگی کارآفرینی در جامعه فراگیر نخواهد شد. شرکت مایکروسافت جهت تهیه متن برنامه ویندوز ۲۰۰۳ از پنج هزار برنامه نویس کمک گرفت به گونه‌یی که این تعداد افراد در یک کار گروهی موفق به طراحی این برنامه شدند. مهمتر از طراحی و تولید این برنامه باید از هماهنگی و همبستگی‌های گروهی لازم برای رسیدن به این هدف نام برد. حال ما با این سوال روبرو خواهیم بود که چگونه باید یک گروه کاری موفق را سازماندهی کنیم و چه شرایط فرهنگی باید بر این گروه حاکم شود تا بتواند به اهداف مورد نظر خود دست یابد. برای رسیدن به این هدف باید از قدم‌های کوچک آغاز کرد تا در نهایت با کسب تجربیات لازم بتوان به تشکیل گروه‌های بزرگتر اقدام نمود. گروه‌های بزرگتری که بتوانند زمینه‌ساز تحول در جامعه باشند. در این مقاله تلاش می‌شود فرصتی برای اندیشیدن در این خصوص پدید آید. رشد و بسط فرهنگ گروهی کار کردن نیازمند انجام پژوهش‌های لازم در این زمینه است زیرا فرهنگ جامعه ما با دیگر کشورها متفاوت است و لذا بعضی از دستورالعمل‌های ارایه شده در مقالات نویسندگان کشورهای دیگر برای ما کارساز نخواهد بود. امید است مطالعه این مقاله بتواند توجه شما خواننده محترم را برای مدتی هر چند کوتاه به این موضوع هدایت کند و زمینه‌یی برای شروع یک کار گروهی باشد. همچنین شما می‌توانید جهت آشنایی با موانع بر سر راه فعالیت‌های گروهی در جامعه خویش به جست‌وجو پرداخته و به یافتن پاسخ این سوال بپردازید که چه عواملی سبب می شود که فعالیت های گروهی در نیمه راه تداوم نیابد؟ برای تشکیل یک گروه کاری توجه به عوامل زیر می‌تواند مفید واقع شود. ۱ -ابتدا یک موضوع مورد علاقه بیابید که ممکن است مرتبط با کار و یا امور زندگی شما باشد و از اینکه در این زمینه فعالیت می‌کنید لذت ببرید و حتی بتوانید چندین سال در این زمینه مطالعه و بررسی کرده و نتایج آن بتواند در شغل و یا زندگی شما اثرگذار باشد. فرض کنید تصمیم گرفته‌اید در زمینه «حفظ محیط زیست به بررسی بپردازید، لذا این موضوع می‌تواند شروعی برای تشکیل یک گروه کاری در زمینه حفظ محیط زیست باشد. به خاطر داشته باشید، موضوعی را انتخاب کنید که سبب ایجاد یک انگیزه قوی در شما شود. به گونه‌یی که مشکلات نتواند به راحتی شما را از ادامه این راه بازدارد. ۲ -اکنون شما باید به جست‌وجوی افراد علاقه‌مندی بپردازید که دوست دارند در رابطه با موضوع مورد نظر با شما همکاری کنند حتی اگر انتخاب این افراد مدت زمان زیادی طول بکشد و به خاطر داشته باشید اولین پایه تشکیل یک گروه کاری موفق وجود افراد با انگیزه‌ها و علاقه‌مند به موضوع مورد بحث است ۳ -هنگامی که گروه کاری خود را تشکیل دادید برای آن هدف و وظایفی را تعریف کنید. برای مثال ممکن است یک گروه تشکیل دهید که هدف از آن «دستیابی به دانش IT است ابتدا هدفهای مورد نظر را تعریف کنید و آن موقع وظایف هر کسی را در گروه برای رسیدن به آن هدف تعیین کنید ،به گونه‌یی که هر کس بتواند در یک مدت زمان مشخص وظایف خویش را به انجام رساند و ارایه گزارش کند. ۴ -تلاش کنید یکی از اعضای گروه شما اهل نوشتن و نویسندگی باشد تا بتواند نتایجی را که در گروه به دست می‌آید به خوبی ثبت کند. این مستندات سبب می‌شود اندیشه گروه آرام آرام به دیگران منتقل شده و مورد نقد و بررسی قرار گیرد و گهگاه لازم است اعضای گروه نتایج فعالیت‌های خویش را به صورت یک مقاله در اختیار دیگران قرار داده و زمینه برای تبادل اندیشه و افکار میان علاقه‌مندان به موضوع فراهم شود. ۵ -مسوولیت گروه کاری مشکل است لذا فردی که مسوولیت گروه را می‌پذیرد باید در برقراری ارتباط با دیگران فردی موفق باشد. او باید دانسته‌های خویش را در خصوص برقراری ارتباط موثر با دیگران افزایش دهد، به گونه‌یی که بتواند در قلب دیگران نفوذ کند. انسانها زمانی علاقه‌مندند با دیگران ارتباط صادقانه و خوبی برقرار کنند که این ارتباط از قلب‌ها آغاز شود و اصولا هیچ کس قادر نیست در قلب دیگران نفوذ کند، مگر آنکه از خصایل اخلاقی ارزشمندی برخوردار باشد. مسوول گروه باید سختکوش‌تر، ثابت قدم تر و چه بسا مطلع‌تر از دیگران باشد و او باید گوی سبقت را از بابت مطالعه و جست‌وجوگری از دیگر اعضای گروه برباید تا از این طریق زمینه برای همبستگی بیشتر در گروه پدید آید. ۶ -حفظ احترام میان اعضای گروه از اصول اساسی حاکم بر گروه است انسانها همه به دنبال تکامل و رشد شخصیت هستند و هنگامی که افراد در گروه کسب شخصیت کرده و مورد احترام واقع می‌شوند، زمینه برای ارتقای بهداشت روانی در بین اعضا، مهیا می‌شود. به همین خاطر همبستگی میان اعضا بیشتر شده که این خود سبب پایداری گروه می‌شود. ۷ -آموزش مستمر باید در گروه تداوم یابد و هر کسی باید بکوشد دانسته‌ها و علم و دانش خویش را در خصوص موضوعات مرتبط با گروه افزایش دهد و نتایج آن را به دیگران منتقل کند و هر کسی باید تنها در فکر رشد دیگری در گروه باشد در غیر این صورت گروه در آینده از هم خواهد پاشید. باید این نکته به خاطر سپرده شود که اگر در جامعه یی هر کسی سعی کند جلوی رشد دیگری را مسدودکند تا از این طریق رشد یابد، فرصت‌های لازم برای خلاقیت و رشد چنین جامعه‌یی بر باد خواهد رفت ۸ -یکی از نکاتی که اعضای گروه باید به آن توجه کنند، انجام مطالعات در زمینه خلاقیت نوآوری و کارآفرینی است و همچنین لازم است اعضا با تکنیک‌های مورد نیاز برای گروه نظیر یورش فکری تکنیک شش کلاه تفکر و دیگر تکنیک‌های خلاقیت آشنا شوند و در زمینه تکنیک‌های حل مشکل بیشتر بدانند و در این رابطه مطالعه و تمرین کنند. ۹- صبر و انتقادپذیری از ویژگیهای مهم فرهنگ فعالیت‌های گروهی است اعضای گروه باید همیشه آماده پذیرش سخت‌ترین انتقادات بوده و در برابر ناملایمات صبر فراوان داشته باشند. انسانها از نظر خصوصیات شخصیتی متفاوتند. زمانی که انسانها در شروع فعالیت‌ها کنار هم قرار می‌گیرند، بعضی از خصوصیات رفتاری غیرقابل تحمل به نظر می‌رسند، درست مانند چرخدنده‌هایی که با یکدیگر جفت نمی‌شوند

و همین موضوع باعث برخورد چرخ‌دنده‌ها و اصطکاک میان آنها می‌شود. اما میان انسان با چرخ‌دنده‌ها فرق بسیار اساسی وجود دارد. آدمی قادر است با گذر زمان کم‌کم خود را با شرایط تطبیق دهد، لذا در اینجا صبر بسیار، ضروری است تحمل سختی‌های شروع کار و تحمل بعضی خصوصیات رفتاری انسانها سبب می‌شود آرام‌آرام انسانهای صبور به نتایج ارزشمندی دست یابند. صبر باعث می‌شود آدمی از انجام رفتارهای شتابزده وغیرمنطقی خودداری کرده و شاهد نتایج شیرین اعمال خود در آینده باشد. ۱۰-گهگاه لازم است گروه از متخصصین مرتبط با موضوعات مورد بحث دعوت کرده و از نظرات آنان بهره‌مند شود. شرکت در سمینارها، نمایشگاه‌ها و...می‌تواند فرصتی برای دیدار با متخصصان و افراد صاحب‌نظر باشد. ۱۱-اعضای گروه باید سعی کنند در عرصه پژوهش نیز وارد شوند تا بتوانند به نتایج ارزشمند دست یافته و در کنار آن به انتقال افکار نو پرداخته و راه‌حل‌های کاربردی و ارزشمند به جامعه ارایه کنند. ۱۲-سیمونتون از محققان خلاقیت بیان می‌کند که فرد پس از ده سال درگیر شدن در یک مساله و کسب تجربه و تخصص در آن زمینه به خلاقیت واقعی دست می‌یابد و لذا تداوم فعالیت‌های گروه در مدت زمان طولانی نتایج شگفت‌انگیز و ارزشمندی در پی خواهد داشت ۱۳-گروه می‌تواند در بعضی مواقع جلسات خود را در مکانهای تفریحی و فرح‌بخشی نظیر مکانهای سرسبز برگزار کند که این خود می‌تواند انگیزه بیشتری برای تداوم بحث‌ها باشد. ۱۴ -گروه باید علم و دانش خویش را در رابطه با رایانه و اینترنت و زبان انگلیسی ارتقا دهد و از اطلاعات روز برخوردار شود به گونه‌یی که اعضا بتوانند از منابع خارجی بهره برده و از طریق و بلاگ‌ها و یا وب‌های ایجاد شده توسط گروه به انتشار نتایج فعالیت‌های خود بپردازند. این اقدام سبب می‌شود که زمینه برای جذب علاقه‌مندان و تبادل نظر در سطحی بسیار وسیع‌تر و در مقیاس فراملی پدید آید که این خود زمینه‌ساز انتقال علم و دانش به داخل مرزهای کشور است و اعتبار ملی را ارتقا می‌دهد. ۱۵-گروه باید نتایج فعالیت‌های خود را برای علاقه‌مندان در همایش‌ها ارایه کند. این اقدام باعث خواهد شد که گروه بازخوردهای ارزشمند از دیگران دریافت کرده و از طرفی بتواند با انگیزش بیشتر به نقد و بررسی و اصلاح فعالیت‌های خویش بپردازند. ۱۶-لازم است اعضای گروه در زمینه «روانشناسی گروه مطالعه کنند. کسب اطلاعات در این خصوص می‌تواند زمینه‌ساز شناخت اعضای گروه از یکدیگر شده و زمینه برای همبستگی بیشتر شود. بدون شک تشکیل گروه و ادامه فعالیت‌های آن همچون تولد موجودی است که اگر تداوم یابد، آرام‌آرام رشد و تکامل یافته و به مرحله‌یی خواهد رسید که نتایج ارزشمندی از خود به جامعه ارایه می‌کند و چه بسا زمینه‌یی برای وقوع خلاقیت و کارآفرینی در جامعه و شروعی برای سازندگی در جامعه باشدو ذکر این نکته لازم است که بدانیم اگر این گروه در فکر خدمت به جامعه نباشد بدون شک در نیمه راه از حرکت باز خواهد ایستاد. ***منبع : مقاله " کار گروهی شروع کار آفرینی- " نویسنده : حمید میرزاآقایی -قسمت اول- شنبه روزنامه اعتماد - شماره ۴۰۷

گروه ها و نهاد ها

احدوت ها عفوداه (حزب کارگران سوسیالیست صهیونیسم) :در سال ۱۹۱۹ تاسیس شده و از حزب رقیبش \" هاپوایل هاتزایر\" (کارگر جوان) تندروتر است . در سال ۱۹۳۰ هر دو حزب متحد شده و \" حزب کارگر (\" ماپای) را تشکیل دادند . و در سال ۱۹۴۴ گروهی که تندرو بودند از ماپای (حزب کارگر اسرائیل) جدا شده و مجدداً حزب احدوت ها عفوداه (جدید) را تشکیل دادند . این حزب جدید در سال ۱۹۴۸ با حزب \" هاشومیر هاتزایر (\" ناظر جوان) متحد شده و حزب ماپام (حزب کارگران موحد) را تشکیل دادند . ولی در سال ۱۹۵۴ مجدداً از آن جدا شد و حزب دیگری را تشکیل داد . در سال ۱۹۶۵ با ماپای متحد شده و در سال ۱۹۶۹ \" حزب کارگر اسرائیل (\" معراخ) را تشکیل دادند . برت شالوم :گروه کوچکی از فرهنگیان یهودی فلسطین در اواخر دهه ۲۰ و اوایل دهه ۳۰ که خواستار حل مسالمت آمیز درگیری اعراب با یهودیان بوده و طرفدار دولتی با دو قومیت در فلسطین بودند .بیلو :گروهی از یهودیان روسی که به فلسطین مهاجرت کرده اند ، پس از تعرض به یهودیان روسیه در سال ۱۸۸۱ شکل گرفت ، و اولین گروه مهاجرین در سال ۱۸۸۲ به فلسطین اعزام شدند .اریتز اسرائیل (سرزمین اسرائیل) : اسم سنتی و قدیمی صهیونیسم در مورد سرزمین فلسطین است .گوش ایمونیم (جمعیت ایمان) : سازمانی راست گرا که هدف آن اسکان یهودیان و تشویق سکونت در اراضی اشغالی اسرائیل در سال ۱۹۶۷ می باشد ، تا بدین وسیله طرح \" اسرائیل بزرگ تحقق یابد .هاگانا (دفاع) :سازمان یهودی و نظامی است که در فلسطین به هنگام حکومت وابسته به انگلیس بوجود آمد در سال ۱۹۲۰ تاسیس گردید و دارای ارتباط نزدیک و محکم با \" جنبش کارگران یهودی \" بود . دارای هزاران نفر عضو بود و بازوی اصلی یهود در فلسطین (یوشاو) تا قبل از سال ۱۹۴۸ محسوب می شد . پس از جنگ جهانی دوم به یک ارتش واقعی تبدیل شد و به منظور اشغال فلسطین با توسل به زور علیه اعراب وارد جنگ شد . پس از اعلام تشکیل کشور اسرائیل در سال ۱۹۴۸ ، تبدیل به\" ارتش دفاعی اسرائیل \"شد .هاپوایل هاتزایر (کارگر جوان) :حزب سوسیالیست صهیونیستی که مهاجران اولیه فلسطین در مرحله دوم مهاجرت در سال ۱۹۰۵ آن را تاسیس کردند . این گروه از طریق حزب \" احدوت ها عفوداه \" در سال ۱۹۳۰ در حزب کارگر (ماپای) ادغام شد .هاشومیر هاتزایر (ناظر جوان) :جنبش سوسیالیست – صهیونیستی جوانان یهود که برای مهاجرت به فلسطین تلاش می کردند و در سال ۱۹۱۶ در اروپا تاسیس شد . در سرزمین فلسطین جنبش کیبوتس \" ارتزی \" و حزب \" ماپام \"را تاسیس کرد .حیروت (آزادی) :حزب سیاسی که در سال ۱۹۴۸ فعالان جنبش \" ایرگون زیوای لیومی \" و حزب بنیادگر و تجدید نظر طلب آن را تاسیس کردند . این حزب در خلال سال های ۱۹۵۵ تا ۱۹۷۷ ، تنها حزب اصلی محالف در اسرائیل بود . حزب در انتخابات عمومی در سال ۱۹۷۷ پیروز شد و تا سال ۱۹۹۲ یعنی تا زمانی که مجدداً حزب کارگر در انتخابات پیروز گردید ، در مصدر حکومت باقی ماند . حیروت در خلال سال های ۱۹۷۷ تا ۱۹۹۲ در چهارچوب خط مشی های یک جریان لیبرالیستی راستگرا ، که تا سال ۱۹۷۳ به نام گاحال نامیده می شد و پس از آن لیکود نام گرفت ؛ حکومت کرد .هیستادروث (اتحادیه کارگران اسرائیل) :اکثریت سندیکاها و اتحادیه های اسرائیل و بسیاری از شرکت های اقتصادی ، تعاونی و صندوق بیماران (کوبان حولیم) که مدت خدمات درمانی اغلب اسرائیلی ها را انجام می دهد ، در بر می گیرد . هیستادروث از زمان تشکیل دولت اسرائیل تاکنون منبع قدرت اصلی سیاسی و اجتماعی حزب کارگر را تشکیل می دهد ، و عملاً بر آن مسلط است . روند مذکور حتی انتخابات اخیر هیستادروث را نیز شامل می شود که علیرغم این که \" حییم رامون \" از حزب کارگر انشعاب کرد ، ولی به پیروزی رسید .هوویگیه صیون (دوستداران صهیون) :گروه موسس جنبش های صهیونیستی در اروپای شرقی است . به هدف تشویق به مهاجرت به سرزمین فلسطین تاسیس شد و پشت مهاجرت اولیه یهودیان در سال ۱۸۸۲ قرار داشت .ایتسل ایرگون زیواری لیومی (سازمان ملی نظامی) :جنبش مخفی است که در سال ۱۹۳۷ با انشعاب از هاگانا بوجود آمد . اقدامات بنیادگرایانه در پیش گرفت و روشی تندتر از هاگانا اتخاذ مرد . قبل از سال ۱۹۴۸ و بعد از آن ، مسئول اغلب کشتارها و درگیری ها علیه فلسطینی ها بود . ضمناً عملیات خونین بسیاری را علیه حاکمان انگلیسی (سرزمین فلسطین) به انجام رساند .کیبوتس (شهرک های گروهی) :عبارت از شهرک یا روستای نسبتاً بزرگ مسکونی که بر روی هر یهودی باز است و از طریق فعالیت های کشاورزی و صنعت اداره می شود . شهرک های اولیه ، پس از مهاجرت یهودیان در دوره سوم ، پس از جنگ جهانی اول تاسیس شدند .کیفتزاه (شهرک کوچکتر از کیبوتس) :این گونه مراکز معمولًا فقط به کار کشاورزی اتکا داشتند و از گروه های کوچکی از مهاجرین

جوان تشکیل شده بود . ولی بعداً با گسترش مهاجرت یهودیان از بین رفت .لیحی (جنگجویان آزادی اسرائیل) (یا اشترن) :به آن ها گروه \"اشترن \" اطلاق می شود ، و گروهی مخفی و تروریستی است که در سال ۱۹۴۰ پیرو انشعاب از گروه \" ایتسل\" بوجود آمد . این گروه ، در بین گروه های صهیونیستی خیلی تندرو و افراطی تر از دیگر گروه ها به شمار می آید . و در طرح و اجرای بسیاری از عملیات وکشتارهای خونین علیه اعراب مشهور هستند .ماپای :مخفف اسم (میولیجیت پوالیاایتزیسرائیل) (حزب کارگران اسرائیل) . حزب سوسیالیست – صهیونیستی است که با ادغام دو حزب \" احدوت ها عفوداه \" و \" هاپوایل هاتزایر\" در سال ۱۹۳۰ تاسیس شد و از دهه ۳۰ تا سال ۱۹۷۷ به عنوان حزب حاکم مطرح بود . در سال ۱۹۷۷ حزب مخالف دولت شد و در سال ۱۹۹۲ به حکومت رسید . در سال ۱۹۶۹ اسم آن به \" حزب کارگر \" تبدیل شد .ماپام :مخفف اسم \" میولیجیت پوالیم میهیدیت (\" حزب کارگران موحد) است . حزبی صهیونیستی ، سوسیالیستی و رادیکال است که در سال ۱۹۴۸ با ادغام دو حزب \"هاشومیرهاتزایر \" و \" احدوت ها عفوداه \" تشکیل شد و در سال ۱۹۵۴ از یکدیگر جدا شدند .پالماخ (برگزیدگان گروه هاگانا) :در سال ۱۹۴۱ با استفاده از نیروهای تمام وقت \" هاگانا \" که یک سره به خدمت نظامی و کار در شهرک های یهودی نشین می پرداختند ، تاسیس شد . این گروه را \" اسحاق ساویه \" و \" ایگال آلون \" رهبری می کردند .رافی گرایان :مخفف نام \" ریشمات یوالیا یسرائیل (\" لابحه کارگران اسرائیل) . در سال ۱۹۶۵ با انشعاب از ماپای به رهبری دیوید بن گوریون تاسیس شد .اصلاح گرایان :جنبش صهیونیستی افراطی که در سال ۱۹۲۵ توسط \" ولادیمیر ژابوتنسکی \" تاسیس و رهبری شد . این جنبش ، نیروی معارض اصلی با رهبری \" حییم وایزمان \" و سیاست های سازمان جهانی صهیونیسم بود . آنها در سال ۱۹۳۵ از سازمان جهانی صهیونیسم جدا شدند و \" سازمان صهیونیسم جدید \" را تشکیل دادند . که در سال ۱۹۴۶ به سازمان جهانی صهیونیسم پیوست ، و حزب حیروت نیز از جنبش صهیونیستی اصلاح گرایان جدا شد .فعادلیئومی (مجلس ملی) :بازوی اجرایی گروه نخبگان یهود در فلسطین و قبل ار بوجود آمدن دولت اسرائیل که از دهه ۲۰ تا سال ۱۹۸ فعال بود .
http://www.rahpouyan.com/article/showart.asp?sid=۲۹۱&aid=۲۸۲

تکامل کار تیمی در کشورهای مختلف

گردآوری: اکبر نوری تاریخچه‌ی کار تیمی به اندازه‌ی سازمان جامعه، قدمت دارد. خود کانون خانواده نیز یک ساختار تیمی است، که در آن اعضای گروه به یکدیگر وابسته‌اند، تقریباً به طور مستمر یکدیگر را می‌بینند، و در کل هدف مشترکی را دنبال می‌کنند. البته این ایده‌آل همیشه در واقعیت مصداق ندارد، چرا که وجود برنامه‌های مشاوره‌ای برای حل مشکلات خانوادگی، مشخص می‌کند که گاهی خانواده‌ها نیز به صورت تیمی درمی‌آیند که در کارشان اختلال حاصل شده است. با این وجود موارد ایده‌آل، بی‌عیب و نقض باقی می‌مانند. پس تیم ساختار آشنایی برای انجام کارها است. این مفهوم توسط فرهنگمان تقویت می‌شود. افسانه‌ها و اسطوره‌ها سرشار از مثال‌هایی از کارهای تیمی هستند. افسانه‌ی آرتور و شوالیه‌ها نمونه‌ای است همراه با هشدار در مورد این موضوع که در صورتی که تیم هدف اصلی خود را از دست دهد، رقیب، فرصت می‌یابد بر او غلبه کند. داستان رابین‌هود و Merry Men می‌تواند به عنوان یک طرح کلی برای اداره‌ی یک تیم موفق، مورد استفاده واقع شود. هدف در این گروه مشخص است، محافظت از قلمرو در برابر پرنس جان ظالم و چاکر حلقه به گوش او جناب داروغه‌ی ناتیگهام، تا زمانی که پادشاه واقعی ریچارد شیردل از جنگ برگردد. اعضای تیم در این داستان کاملاً وابستگی متقابل دارند. رابین‌هود با تیر و کمان، شجاعت و تیزهوشی خود را به نمایش گذاشته، و جان کوچولو به نوبه‌ی خود، زور بازوی تیم محسوب می‌شود، آلن آدال مسئولیت سرگرم کردن تیم را به عهده دارد، و پدر تاک هم مواظب مراحل و روش‌های انجام کارهای تیم است، و بدین ترتیب وقتی که پادشاه عادل برگردد کارها به خوبی انجام شده و اینجاست که تیم منحل می‌شود. علاوه بر افسانه‌ها و اسطوره‌ها که گویای حقایق با ارزش از تجربیات بشر در طول تاریخ هستند، وقایع تاریخی نیز به خوبی نشان‌دهنده این حقیقت می‌باشند. امپراطوری رم یکی از بزرگترین تشکیلات کشوری است که تاکنون وجود داشته است. این امپراطوری به وسیله‌ی لشگریان عظیم این کشور، ایجاد و نگهداری می‌شد. کلید موفقیت لشگر رم انضباط بود؛ انضباط هم در نحوه‌ی آموزش آنها و هم در زمینه‌ی استفاده از هوش و استعداد در میدان جنگ. یک سرباز معمولی در جنگ، کاملاً به دو نفری که در دو طرف او ایستاده بودند وابسته می‌باشد و این کاملاً بدان معناست که عملکرد جمع در جنگ بسیار مهمتر است تا دلاوری و شجاعت قهرمانان منفرد. البته ناگفته نماند که مهارت‌های فردی هم در جنگ، حیاتی و مهم هستند ولی وقتی این مهارت‌ها در جمع و یکجا گرد هم بیایند کاربردی‌تر خواهند شد. سربازان رومی اهداف بسیار روشنی برای شکست دشمن و سرافرازی رم دارند که این اهداف کاملاً برای تک‌تک آنها مفهوم بوده و وجه مشترک تمام آنها به حساب می‌آید. پشت تمام این اهداف، فرهنگی وجود داشت که از این رویکرد، حمایت می‌کرد؛ فرهنگی که یا نظامیگری بود، یا استعمارگری، و یا تقسیمات سلسله مراتبی. و این مسئله کمک می‌کند ارزش لجستیک را در فناوری عصر ارتباطات محدود درک کنیم. این نوع سازماندهی نظامی، حتی توانسته بسیاری از فرماندهان عملیات نظامی امروزی را نیز تحت تأثیر قرار دهد. اکنون سؤالی که مطرح می‌شود این است که چه عاملی باعث شد تا رومیان به اهداف خود برسند و آنها را قادر ساخت قدرت خود را به دست بیاورند و برتری‌های رقابتی خود را حفظ کنند. پاسخ این است که آنها از فناوری برتر دشمنان خود سود جستند و آنها را مطابق استراتژی‌ها و برنامه‌های خود، نوسازی کردند. در رابطه با علت سقوط امپراطوری رم، تفسیرهای زیادی مطرح است، اما به گفته‌ی یکی از آنها که ظاهراً بر سایر نظرات برتری دارد، نبود دیدگاهی یکسان و زدوخورد بین سیاستمداران رم، باعث فروپاشی زیرساخت امپراطوری شد. هنوز از استعاره‌ی نظامی به عنوان استعاره‌ای قدرتمند در وادی تجارت استفاده می‌کنند؛ این کاربرد خصوصاً در تأثیر آن در توصیف افسون پیروزی، نمود بیشتری دارد. با این حال، مثال رومی‌ها نشان‌دهنده‌ی این است که عامل موفقیت، بیشتر عوامل معمولی مطرح‌اند تا قهرمانان منفرد ●. کار تیمی در سازمان‌ها – سال‌های اولیه: تیم‌ها به منزله‌ی ابتدایی‌ترین واحدهای سازمان به حساب می‌آیند و کار تیمی قبل از صنعتی‌شدن، یکی از اجزای اساسی اقتصاد خانگی محسوب می‌شد. همه‌ی اعضای خانواده مجبور بودند یا در مزرعه و یا در عرصه‌ی صنعت آن زمان کار کنند. همه چیز با انقلاب صنعتی تغییر یافت و زندگی افراد بیش از آنکه با ساعات روشنایی روز و یا فصل‌ها تنظیم شود، با نیاز ماشین‌ها ترتیب می‌یافت. با افزایش تولید ماشین‌ها، توجه به سمت بازده و راندمان کار شکل گرفت. عقاید آدام اسمیت در کتاب ثروت ملل (۱۷۷۶) به شدت تأثیرگذار بود. اسمیت، اولین فردی بود که عقیده‌ی تخصصی کردن و تقسیم کار به اجزای کوچکتر و به ویژه فردیت در انجام کارها را به عنوان عاملی برای هرچه بهتر شدن بازده کار عنوان کرد. او معتقد بود، کم کردن تعداد کارهای ترکیبی در یک فرآیند و گسترش کارگران متخصص باعث چیره‌دستی آنها و در نهایت افزایش سرعت کار می‌شود. او همچنین استدلال کرد که این نوع رویکرد، منجر به نوآوری بیشتر در زمینه‌ی اختراع ماشین‌های بیشتر و پیشرفته‌تر خواهد شد. این نوع تقسیم کار همانطور که معرفی شد، تأثیر به سزایی در مورد چگونگی تفکر ما از کار گذاشت. کارگران ماهری که کارهای تخصصی انجام می‌دهند بخشی از منطقی است که چگونگی برنامه‌ریزی سازمان را شکل داده است. بنابراین در اغلب سازمان‌ها بخش‌های مختلفی داشته‌ایم که در ارتباط با زمینه‌های تخصصی تجارت فعالیت داشته‌اند. ممکن است فکر کنیم در سال‌های اخیر این طرز تفکر رد شده باشد، اما

هنوز برای بیشتر ما غیرقابل باور است که در سازمانی کار می‌کنیم که در آن از بخش‌ها، کارکنان، و یا اداره‌ی فناوری اطلاعات مجزا، خبری نیست. در تئوری‌های سازمانی اولیه، دو متفکر تأثیرگذار دیگر نیز وجود داشتند. در ایالات متحده، فردریک تایلور مجذوب تئوری امکان بهبود خطوط تولید شده بود که در سازمان‌هایی مانند کمپانی موتور فورد استفاده می‌شد. اثر بزرگ وی با عنوان اصول مدیریت علمی در سال ۱۹۱۱ انتشار یافت. او یکی از اولین طرفداران رویکرد بسیار منطقی به کار بود. به این معنی که کار به وظایف مجزا تقسیم می‌شد و توسط یکی از ماهرترین کارگران اجرا می‌شد تا زمان استاندارد مشخص شود. برای این کار، تمام حرکات اضافی کنار گذاشته شده و سپس اجزای باقیمانده به عنوان استاندارد آن کار در نظر گرفته می‌شد. تمام کارهای دیگر نیز زمان‌بندی شده و زمان مناسب کلی آن را محاسبه می‌کردند. این، شروع مطالعه‌ی زمان‌وحرکت بود. علاوه بر این، وی عقیده داشت که چیزی به عنوان مهارت شخصی وجود ندارد و اینکه هر کارگری قادر خواهد بود با آموزش، هر کاری را انجام دهد. دلمشغول از دور خارج کردن آنچه که خود آن را" با بی‌علاقگی به کار ادامه دادن "و ما آن را" از زیر کار در رفتن" می‌نامیم بود، و وقتی با سمت مدیریت به بررسی این مسئله پرداخت که چه چیز موجب ایجاد انگیزش در افراد می‌شود، به این نکته پی برد که مدیریت، شامل کنترل و نظم می‌شود. کارگران قرار نبود که از قوه‌ی ابتکار خود بهره گیرند. علاوه بر این به این نتیجه رسید که دوستی و معاشرت با کارگران باعث اتلاف وقت و موجب غیر کارآمدی کار می‌شود. کار تیمی در دنیای علمی ـ منطقی تایلور جایی نداشت. در اروپا، هِنری فایول نخستین کسی بود که سعی در تعریف واژه‌ی مدیریت نمود. بر خلاف تایلور، او عقیده داشت که کار مدیریت، چیزی فراتر از آینده‌نگری است، و به نقش آنها در خلق و نگهداری آنچه که" روح همزیستی "می‌نامید، اهمیت می‌داد. اما همانند تایلور معتقد به تقسیم فعالیت‌های سازمانی (شامل فنی، بازرگانی، مالی، بیمه‌ای، حسابداری، و مدیریت) و همچنین محدود کردن کارها بود تا بدین وسیله کارگران بتوانند بر روی مجموعه‌ای از فعالیت‌های محدود تمرکز کرده و از آن طریق تولید را با استفاده از گسترش مهارت افزایش دهند. اثر فایول به نام" مدیریت عمومی و صنعتی "که در سال ۱۹۱۶ انتشار یافت به همان اندازه در اروپا تأثیرگذار بود که کتاب تایلور در ایالات متحده. موفقیت او نمونه‌ی اولیه‌ای از علاقه‌ی مردم به خواندن داستان‌های مربوط به موفقیت شرکت‌هاست چرا که تئوری وی بر مبنای اوج‌گیری یک شرکت معدنکاری ورشکسته، پایه‌ریزی شده بود. بنابراین تا اواسط قرن بیستم، خطوط تولید کالاها را بر اساس اصول منطقی تقسیم کار، طراحی می‌کردند. این اصول فرصت‌هایی را بیان می‌کرد که درباره‌ی اینکه چگونه کارها باید آنگونه برنامه‌ریزی شوند که شفافیت لازم را داشته باشند توضیح می‌داد. و چیزی که این پذیرش عمومی را به چالش می‌طلبید موفقیت شرکت‌های ژاپنی در ایالات متحده بود، و این در حالی بود که شرکت‌های آمریکایی رو به افول می‌رفتند. توجهات به سوی روش‌های مدیریت ژاپنی گرایش یافت به ویژه در مورد کنترل فراگیر مدیریت ●. کنترل فراگیر مدیریت: یکی از چشمگیرترین ویژگی‌های کنترل فراگیر مدیریت، استفاده‌ی آنها از تیم‌هاست، به ویژه در ظاهر چرخه‌های کیفیت. یک چرخه‌ی کیفیت، بنابر ضرورت، شامل گروه کوچکی از کارگرانی است که در محدوده‌ی زمانی خاص به همراه یک ناظر، در مورد حل یک مسئله‌ی کاری ویژه تبادل نظر می‌کنند. این گروه شاید متشکل از یک تیم کاری باشد اما همچنان ممکن است افراد کارکشته‌ای که از خارج از تیم می‌باشند نیز در آن حضور یابند و مهارت و دانش ویژه‌ای را با تیم به اشتراک گذارند. این چرخه‌های کیفیت تا دهه‌ی ۱۹۸۰ از رشد سریعی برخوردار بودند. پیدایش این چرخه‌ها و یا تیم‌های کنترل فراگیر مدیریت، موجب تغییر مهمی در نحوه‌ی نگرش و استفاده از تیم‌ها در سازمان‌ها شد. از این پس، دیگر به کارگران به عنوان چرخ‌دنده‌های ماشین‌ها نگاه نمی‌شد و این مدیران و مهندسان بودند که موجبات حرکت این ماشین‌های قدرتمند را فراهم می‌آورند. و این نوع نگرش به مدیران به عنوان حامیان و راهبران تیم‌ها، از آنها افرادی ساخت که بهترین راه را برای بهبود و انجام کار و در نهایت بهبود وضعیت سازمان می‌شناختند. البته این موضوع صرفاً یک نظریه بود. بسیاری از چرخه‌های کیفیت، ناموفق ماندند چرا که فرهنگی که در آن رشد یافته بودند برای حفظ و بقایشان ناتوان بود. برای استمرار چرخه‌های کیفیت احتیاج به منابع، حمایت بالای مدیریتی، زمان طولانی، و افرادی که خوب آموزش دیده بودند وجود داشت. و مورد دیگر لزوم تغییر فرهنگ در به کارگیری از کارگرانی بود که برای وقت آزادشان پولی دریافت نمی‌کردند. نبود هر کدام از این نیازها موجب شد تا چرخه‌ی کیفیت، کارآیی لازم را نداشته باشد ●. موج جدید متفکران مدیریت در ایالات متحده: گرچه چرخه‌های کیفیت تا اندازه‌ای بی‌اعتبار شد اما باعث گسترش جایگاه تیم به عنوان یک ساختار مهم در بهبود کار شد و کار تیمی دوباره به فهرست مشخصات اصلی سازمان‌ها بازگشت. در دهه‌ی ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ توانمندی به عنوان دغدغه‌ی جدید سازمان‌ها مطرح شد و به دنبال خود، فکر تیم‌های خودگردان را نیز به همراه داشت. به راستی در این دو دهه، شاهد وجود تعداد بسیاری از نظریه‌پردازان مدیریت به خصوص نظریه‌پردازان آمریکایی همچون تام پیترز، رابرت واترمن، ریچارد پاسکال، و رُزابت موسی کانتر بودیم. آنها همگی بر این باور بودند که کارگران معمولی می‌توانند با بهبود کارهای شخصی‌شان، تأثیر بسزایی در اجرای حرکت سازمانی داشته باشند. آنها معتقد بودند که کارگران به خاطر تماس نزدیک با کار و با مشتری، و اینکه چگونه می‌توان جدیدترین تغییرات کارساز را ارائه داد، پُر از ایده و نظر هستند. تنها چیزی که نیاز بود این بود که مدیران، درک روشنی از آنچه که باید انجام دهند و اینکه چگونه در چارچوب اهداف سازمانی قرار بگیرند به آنها بدهند، و نیز آموزش و اتاق کار برایشان محیا سازند. آنها باید به کارگران اعتماد می‌کردند و اختیار نوآوری و ایجاد تغییرات را به آنها می‌دادند. یکی از مهمترین نقش‌های نظریه‌پردازانی همچون پیترز و کانتر، تغییر این طرز فکر بود که کار تیمی فقط در صنایع تولید کالا اهمیت دارند. آنها عقیده داشتند که کارگران در هر جا و در هر سازمان باید برای انجام خدمات مختلف به مشتریان که در نهایت منجر به سودآوری و بازاریابی می‌شد به صورت جمعی کار بکنند ●. مساعدت اروپا: چند پژوهش کمتر شناخته‌شده از کار تیمی وجود داشت. برای مثال در دهه‌ی ۱۹۴۰ اریک تریست و کی دابلیو بام فورث (که قبلاً معدنچی بود) شروع به مطالعه بر روی فرآیند کار در معدن ذغال‌سنگ دورهام در شمال انگلستان کردند. آنها به این نتیجه رسیدند که معدنچیان در مقابل خطرات کاری، خود را به سرعت به آنچه که ما احتمالاً آن را تیم‌های خود مدیریت شده می‌نامیم تبدیل می‌کردند. مدیرانشان می‌خواستند که آنها درباره‌ی شرایطی منطقی و علمی کار کنند که موجب می‌شد کار معدن، اختصاصی و ماشینی شود. آنها مجبور بودند در شیفت‌های مختلف بر روی یک مرحله از فرآیند کاری به صورت اختصاصی کار کنند. و کار هر معدنچی محدود به یک بخش از کار، به صورت مجزا و مطابق با تئوری تایلور می‌شد. کار در این سیستم موجب می‌شد آنها نتوانند به مجموعه‌ای از مهارت‌ها دست یابند. معدنچیان از این سیستم طفره می‌رفتند و مایل به کار تیمی به جای کار در تیم‌های تخصصی بودند تا در آن هم به مهارت‌های مختلف دست یابند و هم در انتخاب نوع کار مختار باشند. آنها کل چرخه‌ی استخراج ذغال‌سنگ را در هر شیفت به عهده می‌گرفتند و به این صورت، هسته‌ی اولیه‌ی تیم‌های خود مدیریت شده‌ی خبره‌ی امروزی را شکل دادند. تیم‌هایی که در آن از راهبرد و ناظر، خبری نبود و به جای آن نمایندگانی از طرف خود آنها و با مدیریت خود آنها وجود داشت. نحوه‌ی پرداخت حقوقشان نیز به صورت معمولی و با این پیش‌فرض بود که میزان کار هر شخص، همچون بقیه است. آنها در واحدهای حدوداً ۴۰ نفری حضور می‌یافتند و کار را برای خود برنامه‌ریزی می‌کردند و از این راه، مهارت‌های گوناگون خود را گسترش می‌دادند. تریست و بام فورث این را" کار گروهی ترکیبی خود مختار "نامیدند و درباره‌ی آن حرف‌های زیادی نوشتند. کار تیمی، همچنین مرتبط با تولید سلولی می‌باشد که در آن،

تمامی افراد، مواد اولیه، و تجهیزات لازم به منظور ساخت سطحی از فرآورده‌های تماماً مشابه به کار گرفته می‌شوند. این رویکرد به آرایش کارخانه در اوایل دههی ۱۹۵۰ ارائه شد و تا به امروز نیز در بسیاری از کارخانه‌ها به کار گرفته شده است. کار تیمی از منطق پشت سر خود پیروی می‌کند؛ یعنی کار با یکدیگر به منظور افزایش بهره‌وری بر مبنای استقلال هر یک از فرآورده‌ها. این روش کار کردن، مشابه با روش‌های تولید ژاپنی است. اما در آن به یک نکته‌ی مهم کار تیمی اشاره شده است و آن این است که تنها جمع شدن افراد در یک گروه و توقع تشکیل شدن تیم، شرط کافی موفقیت آن نیست بلکه باید برنامه‌ریزی نیز وجود داشته باشد. چند نظریه‌پرداز دیگر نیز موجب پیشرفت نظریه‌ی کار تیمی شدند. در نیمه‌ی دوم قرن بیستم، هلند و کشورهای اسکاندیناوی هر دو روش‌های کار تیمی خودمختار را اتخاذ کرده‌اند. کارخانه‌های ولوو در کالمار و اودوالا (kalmar and uddevalla) مثال‌های شناخته‌شده‌ای از کاربرد تیم‌ها در کاهش ماهیت روزمرگی کار هستند که با تقویت نیروی کار و توجه بسیار به ملاحظات ارگونومیک در آرایش کارخانه، به این مهم دست یافته‌اند. ماهیت روزمرگی و تکرار در اغلب کارهای تولیدی، و اضطراب و دلزدگی کارگران موجب جنبش" کیفیت زندگی کاری "در ایالات متحده و بریتانیا در دههی ۱۹۷۰ شد. یکی از بهترین روش‌ها به منظور بازگرداندن نیروی کار، کار تیمی خودمختار بود تا به این وسیله، افراد به جای کار بر روی کارهای تقسیم‌شده، با رضایتمندی بیشتری بر روی کل فرآیند، کار کنند. در اوایل دههی ۱۹۷۰ در آلمان، ابتکار جنبه‌ی انسانی کار، دغدغه‌ی بسیاری از کارخانجاتی شد که روش‌های تقویت روحیه‌ی کارگران، از جمله کارهای تیمی خودمختار را تجربه می‌کردند. کارخانه‌ی فولکس واگن یکی از شناخته‌شده‌ترین مثال‌ها در مورد این رویکرد تجربی است. خیلی از این موارد فقط در حد یک تجربه بودند. به عنوان مثال کارخانه‌ی ولوو در اودِوِلا ـ تعطیل شد. این تجارب به عنوان مفاهیمی از تولید لاغر مطرح شد و در نتیجه، فضا برای فعالیت مجدد فرآیندهای تولید سازمانی مهیا شد. کار تیمی یک پاسخ کوتاه‌مدت به مسایل مربوط به فرآیند تولید و کسب سود نیست. زمان زیادی لازم است تا تیم شکل بگیرد و پیشرفت کند. کار تیمی بهترین ابزار برای بازگشت کوتاه‌مدت سرمایه نیست؛ ولی زمانی که با تعدیل نیرو روبه‌رو شده باشیم، احتمالاً ـ می‌توان کار تیمی را به عنوان تنها راه‌حل دانست چرا که تجربه نشان داده، خلاقیت و نوآوری را فقط زمانی می‌توان در عمل پیاده کرد که گروه‌هایی از افراد که دارای اهداف مشترکی هستند با همدیگر کار کنند. حتی اگر اینطور نباشد، هنوز انگیزه‌ی اخلاقی کار تیمی و غنای شغلی پابرجاست و فرآیند کار کردن را به دنبال خواهد داشت. پیشگامان آمریکایی و اروپایی گفته‌ی فوق را به عنوان آرمانی جهت افزایش دموکراسی در کار، و قابل تحمل‌تر کردن روزمرگی کار عنوان کردند. نیاز به رقابت در نوآوری و تقاضای روزافزون افراد در مورد اینکه بر آنها به عنوان یک انسان نگریسته شود تا چرخ‌دنده‌های یک ماشین، این معنا را به اثبات رساند که کار تیمی در قرن بیست‌ویکم یک عنصر حیاتی خواهد بود ●. رویدادهای مهم در تاریخچه کار تیمی ▪: ۱۷۷۶: کتاب ثروت ملل از اسمیت ▪ ۱۹۱۱: کتاب اصول مدیریت علمی از تایلور ▪۱۹۱۶: کتاب مدیریت عمومی و صنعتی از فایول ▪ دههی ۱۹۴۰: تحقیق تریست و بمفورث بر روی معدنچیان دورهام و کار تیمی ترکیبی خودمختار ▪ دههی ۱۹۵۰: تولید سلولی ▪ ۱۹۶۲: چرخه‌ی کیفیت، اثر کارو ایشیکاوا ▪ دههی ۱۹۷۰: جنبه‌ی انسانی کار و پیشگامان کیفیت زندگی کاری ▪ ۱۹۸۲: در جستجوی کمال، اثر پیترز و واترمن ▪ ۱۹۸۳: کارفرمایان بورس، اثر کانترمنبع: نظام جامع اطلاع‌رسانی اشتغال

هفده اصل کار تیمی

(ویژگی های یک همکار تیمی)

سرشناسه:جان ماکسول

مترجم:مرتضی ذوالانوارنوبت چاپ:سوم ۱۳۸۷مشخصات نشر :تهران،معیار اندیشه ۱۳۸۵صفحات:۱۷۶شابک :۸-۷۷-۶۶۱۷-۹۶۴موضوع: گروه های کاری– جنبه های روانشناسیرده بندی کنگره :۱۳۸۵ پ ۲۵۰۷ مشمارگان : ۳۰۰۰ نسخه بهاء : ۲۵۰۰ تومان شما بدون بازیکنان بزرگ نمی توانید یک تیم بزرگ را بسازید.این حقیقت است.همانطور که این گفته مشهور میگوید:میتوانید با بازیکنان خوب ببازید ولی نمی توانید بدون آنها ببرید.اصل اول: انعطاف پذیرپداستان:آقای کوینسی جونز یا کیو فردی بود که از یازده سالگی به موسیقی علاقه زیادی نشان میداد و در ابتدا با ساز های کوبه ای آغاز کرد ولی به خاطر علاقه زیادش و حس کنجکاوی بعد از اتمام کلاس های دبیرستان هر روز با یکی از سازهای کوبه ای کار و تمرین میکرد .بعد به ویولن علاقه مند شد و پس از ان جذب ساز های برنجی و فلزی شدو در بین ساز های فلزی ترومپ را انتخاب کرد و سر آمد دیگران شد.در ۱۴ سالگی با ری چارلز آشنا شد و موسیقی را به طور حرفه ای دنبال کرد.او به دلیل انعطاف پذیری که از خود نشان داد توانست رشد بسیار زیادی در انواع موسیقی داشته باشد همچنین او با بزرگان صنعت موسیقی مثل مایکل جکسون در آلبوم تریلر همکاری کند.توضیح:اگر مایلید با دیگران خوب کار کنیدو یک بازیکن خوب باشید باید اراده کنید تا خودتان را با محیط هماهنگ کنید.رزابت موس کانتر استاد دانشگاه تجارت هاروارد در این مورد اعتقاد دارد:افرادی موفق که در تغییر کردن ماهر باشند و این افراد در دوباره جهت دادن خود و فعالیت های خود برای رسیدن به سطوح بالاتر موفقیت نیز مهارت دارند.یک بازیکن انعطاف پذیر:آموزش پذیر است.از نظر عاطفی احساس امنیت میکندخلاق استبه فکر خدمت کردن استبرای بالاـ بردن انعطاف پذیری خود:یادگیری را برای خود یک عادت کنیدنقش خودتان را دوباره ارزیابی کنید . آیا میتوانید وضعیت کنونی را بهتر کنید.خارج از محدودیت ها فکر کنید.اصل دوم: مشارکت و همکاریداستان:طی جنگ جهانی دوم در یکی از زندانهای آلمانی اسرا متفقین تصمیم به فرار از زندان گرفتن و نام آن را فرار بزرگ گذاشتن نه به این دلیل که قبلا کسی آن کار را انجام نداده بود بلکه به این دلیل که طی این فرار قرار بود حداقل ۲۵۰ نفر یک شبه فرار کنند.و لازمه تحقق چنین هدف بزرگی همکاری بسیار عالی زندانیان با یک دیگر بود. برای این کار نیاز به وسایل زیادی بود که جمع آوری آنها به تنهایی کار سپاهی عظیم بود .زندانیان نیاز به لباس عادی برای تمام اسرا و شناسنامه آلمانی برای اسرایی که زبان آلمانی یاد داشتن و آب وغذا برای دیگر اسرا که زبان آلمانی یاد نداشتن داشتن.برای تحقق این فرار زندانیان نیاز به ۴۰۰۰تخته چوب ۱۳۷۰بسته چوبی ۱۷۰۰ پتو ۵۲ میز بلند و...داشتن. در شب ۲۴ مارس ۱۹۴۴ پس از یکسال کار و همکاری صدها اسیر در آخر ۲۲۰ نفر آماده فرار شدند. طبق نقشه قرار طی هر دقیقه ۱ تا ۲ نفر از طریق تونلی که از زیر زندان تا جنگل کنده بودن خارج شوند اما به محض خارج شدن اولین زندانی متوجه شدند که حدود ۱۵ متر کمتر کنده بودند با این وضع در هر ساعت ۱۲ نفر به زحمت میتوانستن خود را به جنگل برسانند.قبل از متوجه شدن آلمانها حدود ۸۶ نفر فرار کردند که ۸۳ نفر از آنها دوباره دستگیر شدند و ۴۱ نفر از آنها به دستور هیتلر اعدام شدند و طی این فرار آلمان اماده باش نظامی در سراسر آلمان اعلام کرد .درسته که طی این فرار تنها ۳ نفر به آزادی رسیدن اما مسئله اصلی همکاری بی نظیر ۶۰۰ اسیر در هر روز و ساعت و دقیقه به مدت یکسال است.توضیح:چالشهای بزرگ نیاز به همکاری تیمی بزرگ است و بیشترین نیاز در چالشهای بزرگ برای هر تیم مشارکت اعضا تیم است بله مشارکت نه همکاری زیرا همکاری به معنی با رضایمنی کار کردن است ول مشارکت به معنی با هم و به جدیت است و مرتبه مشارکت بالاـ تر از همکاری است.یک بازیکن مشارکت پذیر:هم تیمی هایش را به عنوان شریک میبینه نه به عنوان رقیبحامی همتیمی هایش است نه بد گمان آنهاروی تیم تمرکز

دارد نه روی خودشـاز طریق تـوان خـود پیروزی هـا را بـه وجـود می آوردبرای بالاـ بردن مشـارکت پـذیری خـود :برد برد بیندیشیدمکمل دیگران باشیدخودتان را نادیـده بگیریـداصل سوم: تعهدداسـتان:جونـاس ساك در کودکی علاقه عجیبی به وکالت داشت ولی هنگام ورود به دانشـگاه رشته پزشکی را انتخاب کرد و مشوق اصلی او برای این رشته مادرش بود . در سال دوم پزشـکی طی احتلافی که بین دونفر از اساتیـدش وجود داشت جـذب رشـته ایمنی شناسـی شـد. یـک سال تمام را برای آموزش و پژوهش در مورد ویروس آنفولانزا صـرف کرد و طی تحصیل در رشته پزشکی به او پیشنهاداتی در مورد تغیر رشته داده شد و گفته شد که اگر در رشـته بیوشـیمی تحصـیل کند میتواند به راحتی تا مقطع دکترا این رشـته رشد کند . اما او به دلیل علاقه به پژوهش و تعهدش نسـبت به جامعه بشـری از این پیشنهادات صرف نظر کرد.او در سال ۱۹۴۷ رئیس ازمایشگاه تحقیقات دانشگاه پیترزبورگ شـد و از آن سال روی ویروس خطرناك فلـج اطفال که باعث فلـج شـدن ۲۷۰۰۰ نفر در آمریکـا و مرگ ۹۰۰۰ نفر در سال میشـد تحقیقـات خود را شـروع کرد و در سال ۱۹۵۲ واکسن خـود را بـا موفقیت روی افراد داوطلب از جمله خودش و خـانوادش امتحـان کرد.او ۸ از زنـدگی خود را صـرف ساختن این واکسن کرد.اوتعهـدی نسبت به تیمش که کل بشـریت را شامل میشد داشت که با واکسن فلج اطفال ادا کرد.توضـیح:بسیاری از مردم تعهد را با احساسات شخصی خود مرتبط میکنند. اول باید راه درست را احساس کنند بعد خود را وقف آن کنند . اما تعهد واقعی احساس نیست بلکه یك ویژگی شخصـیتی است که برای رسیدن به موفقیت لازم است . احساسات مردم دسـتخوش تغییرات خواهد شد اما تعهد باید به صـلابت سنگ باشد.هر عضو تیم برای متعهد شدن باید بداند که:تعهـد معمولا در بحبوحه نارسایی ها کشف میشودتعهـد ارتباطی به اسـتعداد ها و توانایی ها نداردتعهد در نتیجه انتخاب است نه تحمیل شـرایطتعهد وقتی برپایه ارزشـها باشـد دوام می آوردبرای بهبود میزان تعهد در خود :تعهدات خود را با ارزش های خود گره بزنیـدریسک کنیدتعهـد هم تیمی های خود را ارزیابی کنیداصل چهارم: ارتباطداسـتان :فیلم نامه فیلمی به نام غول ها را به یاد آور را گریگـوری آلن هـاروارد زمـانی که به شـهر الکسانـدریا رفته بـود نـوشت . در انجـا مردم در مورد تیمی دبیرسـتانی صـحبت میکردند .او به این تیم علاقه مند شد و خواسـتار دیدار مسابقات آنها شد اما فهمید که این تیم مربوط به ۳۰ سال قبل است و تعجب هـاروارد از این بود که این تیم با اینکه مربوط به ۳۰ سال قبل بود ولی مردم آن شـهر در مورد آنها به گونه حرف میزدند که گویی هنوز وجود داشـتنداو کنجکـاو شـد و خواست اطلاعـات بیشتری در مورد این تیم داشته باشـد.این تیم زمانی تشـکیل شـد که بیشتر ایالات آمریکـا درگیر تبعیض نژادی بودنـد و این شـهر در آن زمـان گـام های محسوسـی را جهت برقراری تساوی نژادی برداشـت .اولین گـام این شـهر ادغـام دو دبیرسـتان سـیاه پوسـتان و سـفید پوسـتان با یك دیگر بود . همه افراد آن شـهر از این ادغام ناراضـی بودند.و اولین گروه جمع شده از سـیاه پوسـتان و سفید پوسـتان تیم فوتبال دبیرستان بود . چیزی که بیشتر باعث عصبانیت مردم میشد تعویض مربی سـفید محبوب مردم بـا یـك مربی سیاه بنام بون بود . او برای پیروزی هر کـاری که در توان داشت انجام میـداد . او بازیکنان را مجبور میکرد تا سوار یك اتوبوس شوند و در خوابگاه کنار یکدیگر بخوابند. همه بازیکنان جز یك بازیکن سفید خود ش را ازنظر نژادی جدا نگاه میداشت.بون از او سوالاتی در مورد حقایقی از سیاه پوستان پرسید و او به راحتی به تمام سوالات پاسخ داد وآنجـا بود مربی به بازیکنـان یاد داد که اگر در مورد دیگر بازیکنان چیزی نداننـد نمی توانـد تمرین های طاقت فرسای ۳بار در روز را تحمـل کننـد.اعضـای تیم رفته رفته به یکـدیگر نزدیـک تر شدنـد.این ارتباط بین نژادی باعث شـد تیم غولها تمام بازی های فصـلی را ببرد و مسابقـات حـذفی و قهرمانی ایالت را ببرنـد و تیم آنها در سال ۱۹۷۱ عنوان دوم بهترین تیم دبیرسـتانی آن کشور را گرفت.توضـیح:در واقع باید گفت که شـما نمیتوانید کار تیمی انجام دهید مگر اینکه بازیکنانی با قدرت خوب داشته باشید . بدون ارتبـاط تیمی در اختیـار نداریـد بلکـه تجمعی از افراد است.بازیکنـان بـا قـدرت ارتبـاط خـوب:خودشـان را از دیگران جـدا نمی کننـد.ارتبـاط برقرار کردن با خودشان را برای دیگران آسان میکننـداز قانون ۲۴ ساعت پیروی میکننـدبه روابط بالقوه مشـکل توجه دارندارتباطات مهم را به صورت مکتوب دنبال میکنندبرای بهبود ارتباط خود:رك و راست باشـید تند و سـریع باشـیددیگران را هم به حسـاب بیاوریـداصل پنجم: شایستگیداسـتان:باب تیلور صاحب شـرکتهای سازنـده گیتار های تیلور است که امروزه ظریف ترین گیتارهـای دنیـا را میسـازد. او از ابتـدا علاـقه ی خاصـی به نجـاری و ساختن انواع وسایل داشت.او تمام وسایل و هـدایایی که داشت را کمتر از ۲۴ ساعت به تیکه های کوچک تقسـیم می کرد و سـپس دوباره برای ساختن آن تلاش میکرد.باب تیلور میگفت من معلم هـایی داشـتم که برای کـار کردن من روی طرح هـایم حتی روزهـای تعطیل هم به کارگاه می آمدنـد.اما علاقه دیگر باب موسـیقی بود او وقتی دبیرسـتانی بود تصـمیم گرفت که یـك گیتار ۱۲ سـیمی داشـته باشـد. اما او واقعا پولی برای خریـد یك گیتار نـداشت و گیتـار قـدیمی که همسایه اش هم به او داده بود را با اره بریـده بود تا ببینـد چگونه کار میکنـد.او پیش خود فکر حالا که پولی برای خریـد نـدارد پس بهتر که خودش یکی درست کند.و تا آخر دبیرسـتان نه یکی بلکه ۳ گیتـار و یك بانجو ساخت او این سرگرمی را از دبیرسـتان شـروع کرد و ادامه داد تـا شـرکتش را بنیانگـذاری کرد. دختر باب در مورد پـدرش میگویـد :اگر برای هر کاری راه اصلاح و یا بهبودی وجود داشته باشد پدرم آن ا پیدا میکند.توضیح:اگر چند دقیقه ای را با باب تیلور بگذرانید بی درنگ به شایسـتگی او پی میبریـد.گاهی اوقات کلمه شایسـتگی به معنای به ندرت مناسب بکار میرود اما منظور از شایسـتگی اصولی ترین معنی آن یعنی کاملا واجد شرایط و مناسب بودن است و اعضای شایسته تیم کسانی هستند که برای انجام دادن آن کار کاملا واجد شرایط هسـتند.افراد با شایسـتگی بالا:متعهـد هسـتند که ممتاز باشـندهیچ وقت حـد وسط را قبول نمی کنندآنها به جزئیات توجه می کننـد باانسـجام کـار میکننـدبرای بهبود شایسـتگی در خود:روی حرفه خودتان تمرکز کنیـدکارهای کوچك را جـدی بگیریـدتوجه بیشتری را به عمـل معطوف کنیـداصل ششم: قابـل اتکا بودنداسـتان:کریسـتوفر ریوو یا همان سوپر من که با دانا و ۳ فرزند زیبایش از زنـدگی لذت میبرد . او یك نوازنده پیانو ورزشـکاری عالی قایقرانی ماهر خلبانی حرفه ای و بازیگری محبوب بود. اما یك اتفاق زندگی او را دچار دگرگونی کرد .طی سانحه ای که در یکی از مسابقات اسب سواری برای او افتاد دچار شکسـتگی مهر های اول و دوم سـتون فقرات شـد . چند روز پس از سانحه که بهوش آمد و داسـتان را از زبان همسـر خود شـنید دیگر خود را انسان نمی دید او که به وسیله انواع دستگاه های پزشکی به سختی میتوانست زندگی کند از زندگی کاملا ناامید بود.اما همسر ریو داناو پسرشان و خود ریو هسته تیمی بودنند که اطرافشان تیمی بزرگی از متخصصان پزشکی شکل گرفت.بعضی با حرکت در مانی بعضـی با اعمال تنفسی و...به ریو کمك میکردند.حالا ریو در فکر این است که چگونه میتواند راه برود او که به خوبی اهمیت قابل اتکا بود اعضای تیمش را فهمیده است میگوید : کسانی که به من کمك می کنند مجبور نیستند بلکه از روی حسن نیت این کار را انجام میدهند.توضـیح:قابلیت اتکا همیشه مانند داستان سوپرمن داستان مرگ و زندگی نیست اما قطعا برای موفقیت تیمی لازم است و زمانی به آن پی می بریـد که افرادی در تیم شـما باشـد که نتوانید به آنها تکیه کنیدعصاره مفهوم قابلیت اتکا ۴ مورد است:انگیزه هـای نـاب درونیمسـئولیت پـذیریخوش فکریهمکاری منسـجمبرای بهبود قابلیت اتکا در خود:انگیزه های درونی خودتان را بررسـی کنیدارزش خودتان را کشف کنیدکسانی را پیدا کنید که شـما را قابل اتکا کنیداصل هفتم: منضـبط بودنداسـتان:گود ن مك دونالـد در کتابش به نام زنـدگی که خداونـد عطا می فرمایـد. خاطرات دورانی از زندگی اش را بازگو میکند که در تیم دو و میـدانی دانشـگاه کلرادو بوده است او در این کتـاب به ویژه تمرینات سـختی را که با هم تیمی اش بیل انجام داده است را به یاد می آورد.اومی گوید هر دوشنبه مجبور بودیم که تمرینات سـختی را از صبح تا غروب انجام دهیم و در آخر تمرینات از فرط خستگی

تلو تلو خوران به سمت رختکن میرفتیم اما بیل فرق میکرد او بعد تمرینات یک استراحت ۲۰ دقیقه ای کنار زمین داشت و سپس تمام حرکات و تمرینات را دوباره انجام میداد.او خودش را یک فرد عادی می دانست. او طی سالهای تحصیلش هیچ مدالی در مسابقات دانشجویی نگرفته بود . بیل معتقد نظریه کیسه حقه ها بود یعنی اینکه شما نمیتوانید در تمرینات یا در رقابت ها یک حرکت بزرگ خیالی انجام دهید ولی هزاران حرکت کوچک هستند که شما میتوانید انجام دهید.کم کم این انضباط و خواسته اش جواب داد او در رشته های پرش طول و دو ۴۰۰ متر بهتر از دیگر رشته ها بود . پس در این رشته ها تلاش کرد و مهارت های دیگر را نیز آموخت تا انجا که میتوانست در تمام رشته های ۱۰ گانه دو و میدانی شرکت کند.در نتیجه تلاش و خود سازی این ورزشکار نه چندان خوب دانشگاهی تبدیل به یک ورزشکار جهانی شد. او در سال ۱۹۸۴ نامش وارد فهرست قهرمانان المپیک شد. او در سال ۱۹۶۶ رکوردی در جهان به جا گذاشت و در مسابقات ۱۹۶۸ در توکیو مدال طلا گرفت و نج مقام ملی از ۱۰ رشته دو و میدانی بدست آورد یعنی موفقیتی تا کنون نصیب کس دیگری نشده است.گوردون مک دونالد در مورد انضباط و موفقیت بیل می گوید: اختلاف ما از همان عصر دوشنبه ها شروع شد . او از انضباط نمی ترسید و حداکثر تلاش خود را کرد و من از تلاش میترسیدم و به حداقل اکتفا کردم.توضیح:انضباط پرداخت بهای چیزهای کوچک است تا آنجا که بتوانید چیز بزرگتری را بخرید همان طور که هیچ فردی بدون انضباط موفق نمی شود هیچ تیمی هم نمی تواند موفق شود . به همین دلیل هر تیمی نیازمند بازیکن های منضبط است .برای رسیدن به بازیکنی که هر تیم خواهان آن است باید انضباط را در سه زمینه ایجاد کرد:تفکر منضبطاحساسات منضبطاعمال منضبطبرای اینکه عضوی منضبط تر باشید:عادت های کاری خودتان را تقویت کنیددر چالش در گیر شویدزبان خود را کنترل کنیداصل هشتم: ارتقا دیگرانداستان:در سال ۱۲۹۶ شاه انگلستان ادوارد اول سپاه بزرگی را برای گسترش مرزهای کشورش جمع آوری کرد . او فردی دلیر و جنگجو بود که اولین تجربه جنگی خویش را در سن ۲۵ سالگی کسب کرد و در سن ۵۷ سالگی پیروزی هایی در ویلز که خاکش را ضمیمه انگلستان کرد بدست آورد هدف از جنگ ویلز مشخص بود کنترل تمایل مردم ویلز در حمله به انگلستان و تنبیه آنان به خاطر گستاخیشان و جنگیدن با آنان تا مز مرگ و نابودی کامل آنها. ادوارد همچنین کوشید که سرنوشت مردم اسکاتلند را نیز در دست بگیرد.در اسکاتلند مرد ضعیفی حاکم بود که به او لغب پالتو تو خالی را داده بودند و زمانی که ادوارد او را تحت فشار گذاشت او سر به شورش گذاشت و بهانه ای برای حمله به ادوارد داد. ادوارد اول قلعه برویک را غارت کرد و تمامی مردم آن را قتل عام کردو پس از آن قلعه های دیگر یکی پس از دیگری تسلیم ادوارد شدند. مردم در آن زمان آینده ای جز سرنوشت مردم ویلز را برای خود تصور نمیکردند. اما مجاهدت های مردی به نام ویلیام والاس باعث دلگرمی مردم اسکاتلند شد. اگر فیلم شجاع دل را دیده باشید چهره ویلیام چهره ای دلیر و بی باک است . او مانند همه پسرهای دوم خانواده مجبور بود تعلیم یابد تا یک روحانی شود و به افکار و تفکرات ارزشی مانند آزادی بیندیشد.اما زمانی که پدرش در یک حمله کشته و مادرش به تبعید فرستاده شد یاد گرفت که از انگلیسی ها متنفر باش . در آن زمان جنگ ها معمولا توسط شوالیه ها یا سربازان حرفه ای انجام میشد پس هر که سپاه بزرگ تری داشت شانس پیروزی بیشتری داشت.زمانی که سپاه کوچک ویلیام که از افراد عادی و کشاورزهای معمولی که با آرمان آزادی تشکیل شده بود در مقابل سپاه عظیم ادوارد قرار گرفت هیچ آینده جز شکست نداشت با اینکه ویلیام مقابل ادوارد شکست خورد و در سن ۳۳ سالگی به طرز فجیعی کشته شد اما او دارای یک استعداد غیر معمول بود او مردم عادی را به سوی خود خواند آنها را علیه ماشین کار آزموده انگلیسی ترقیب کرد . میراث او یعنی ارتقا دیگران ادامه یافت تا اینکه رابرت بروس مردم این کشور از رعیت تا اشراف را متحد کرد و در انتها استقلال به مردم این کشور برگشت. و ویلیام مردی شد که حتی پس از ۷۰۰ سال باز هم او را تکریم میکنند.توضیح:اعضای تیم همیشه عضوی که قادر است آنه را کمک کند تا به سطح بالاتری اتقا پیدا یابند دوست داشته و تحسین می کنند. بیلراسل در این مورد میگوید :مهمترین شاخص برای اینکه من چقدر خوب بازی کردم این بود که چقدر باعث شدم تا هم تیمی هایم بهتر باشند.بازیکنانی که باعث ارتقا دیگران میشوند:برای هم تیمی های خود ارزش قائل شویدآنچه برای هم تیمی شما ارزشمند است برای شما هم ارزشمند باشدبه ارزش هم تیمی خود بیفزائیدخودتان را ارزشمند تر کنیداگر می خواهید یک عضو ارتقا دهنده در تیم باشید:قبل از انکه دیگران به ارزش شما بیفزایند شما به ارزش آنه بیفزاییدقبل از انکه دیگران شما را باور کنند شما آنان را باور کنیدقبل از انکه دیگران به شما خدمت کنند شما به دیگران خدمت کنیداصل نهم: اشتیاقداستان:عشق موتور سواران هالی دیوید سون در آمریکا به صورت یک افسانه در آمده است. در سال ۱۹۹۸ عشاق هالی دیوید سون ۹۵ سالگی این شرکت را جشن گرفتن. این شرکت توسط ویلیام.اس.هارلی ۲۱ ساله و ارتور دیویدسون ۲۰در یک انبار کوچک که دوچرخه ها را موتوری میکرد شروع به کار کرد.این موتور سیکلت ها در مسابقات موتورسواری غالب بود و در جنگ جهانی اول آمریکایی ها به اهمیت این موتور ها در جنگ پی بردند و این شرکت بخش زیادی از بیست هزار موتور سیکلت های مورد نیاز آمریکا را برای جنگ تامین کرد.در مدت نیم قرن این شرکت رشد کرد . یکی از نقاط قوت آن این بود که کسب وکار خانوادگی بود و کارکنان و مشتریانش به علت عشق به این موتور سیلکت ها احساس مرتبط بودن با یک دیگر را داشتند و شرکت به رشد به روز کردن و اصلاح کردن موتورسیکلت و پیدا کردن هواداران ادامه داد وتا دهه ی ۱۹۷۰ هارلی دیویدسون ۸۰ درصد بازار موتور سیکلت های بزرگ های بزرگ امریکا را در دست داشت. شرکت هارلی دیویدسون حتی برای گسترش و نوسازی شرکت سهام خود را در بازار بورس عرضه کرد و در دهه ی ۱۹۶۰ ای ام اف شرکت را تصاحب کرد و پس از ۶۵ سال غرور انگیز در میلواکی ناگهان دفاتر اصلی شرکت به نیویورک منتقل شد و قسمت مونتاژ نهایی هم به پنسیلوانیا انتقال یافت در نتیجه کارکنان انگیزه ی خود را از دست دادند. دهه ی بعد

شهرت هارلی دیویدسون دچار لغزش شد و موتورسیکلت ها به طرز چشم گیری غیر قابل اطمینان و افراد که به سوار شدن موتور سیکلت های ساخت این شرکت افتخار میکردند شروع به خرید موتور های ژاپنی کردند و در سال ۱۹۸۰ برای اولین بار زیان داد.یکی از چیزهایی که هارلی دیوید سون را نجات داد از اصولی بود که همیشه به دنبال آن بود یعنی عشق کاربران آن . در سال ۱۹۸۱ سیزده مدیر ارشد شرکت شرکت را خریدند.آنها شرکت را بهسرعت متحول کردند . این شرکت با تاسیس سازمانی به نام گروه ماکلین هارلی (هاگ)این شرکت را در آن سالها رها کردند و آن دسته از فراد که در این شرکت ماندند همه متعهد و عاشق شرکت بودند.در سالهای بعد شرکت این اشتیاق کارکنان را در یک کار منحصر به فرد جبران کرد.مشارکتی که از بین کارکنان شروع شد و به همه افراد که به نوعی با این شرکت مرتبط بودند ادامه یافت در آخر باعث شد این شرکت تبدیل به یک شرکتی شود که سود سالیانه اش بالغ بر ۳میلیارد دلار استتوضیح:اشتیاق افراد از آن ۱۳ نفر تا تمام آن مردمی که پس از یک قرن هنوز موتور های هارلی دیوید سون را گل سر سبد موتور ها میدانستند باعث نجات این شرکت شد.در یک تیمهیچ چیز جای اشتیاق را نخواهد گرفت.وقتی افراد مشتاق درون تیم باشند این اشتیاق به تیم نیرو میبخشد. چارلز شواب در این مورد میگوید:مردم در هر کاری که اشیاق دارند موفق میشوند.افراد مشتاق:مسئولیت اشتیاق خود را می پذیرندبا عمل کردن به حس کردن میرسندبه آنچه انجام میدهند ایمان دارندوقتشان را با دیگر افراد مشتاق می گذرانندبرای بهبود اشتیاق در خود:یک حس فوریت از خود نشان بدهید بخواهید که کار بیشتری انجام دهیدبرای عالی بودن تلاش کنیداصل دهم: هدفمند بودنداستان:در آمریکا یک معلم

آمریکـایی شـرکتی را برای کودکـان و نوجوانان دختر آمریکایی را تاسیس کرده است که کتابهایی از زبان کودکان آمریکایی در مورد تاریـخ امریکـا تولیـد می کنـد .شـرکت رولنـد برای تفهیم بهتر مطـالب حتی از عروسک ها و لباس هایی مطابق با دوره زمانی داسـتان نیز تهیه میکنـد . این سـری از کتاب ها که با نام مجموعه دختران آمریکایی تولیـد میشود هدفش نشان دادن زنان و دختران آمریکایی در اعصار مختلف و چگونگی خانه داری و لباس پوشـیدن آنها است.طبق نظر خانم رولند هدف اصلی این شرکت ایجاد حس غرور از داشـتن این تاریخ و گذشـته است.توضیح:هدفمند بودن یعنی با هدف کار کردن – هر عملی را با حساب انجام دادن است. هوشیاری نسبت به هـدف با هدفمند بودن فرق دارد هدفمند بودن یعنی تمرکز روی انجام کارهای درست به صورت لحظه ای و روز بـه روز و سـپس پیگیری آنهـا بـه صـورت مسـتمر اسـت.افراد موفـق هدفمنـد هسـتند و پراکنـده و بی حسـاب کـار نمی کنند.افرادی که میخواهند هدفمند باشـند در زندگی باید:هدفی داشـته باشـید که ارزش زندگی کردن را داشـته باشدنقاط ضعف و قـدرت خویش را بشناسیدمسـئولیت های خود را در اولویت قرار دهیدبیاموزید نه بگوئیدخودتان را به موفقیت در دراز مدت متعهد کنیدبرای بهبود هدفمندی در خود:نقاط ضـعف و قدرت را بیابیددر رشـته تخصصـی خود متخصـص شویدتقویم خود را هدفمندانه تنظیم کنیـداصل یـازدهم: آگـاهی از وظایفداسـتان:در خلال جنگ انقلابیون امریکـا در نزدیکی منطقه مـان مـاوث کورت هاوس ژنرال جورج واشـنگتن که بخش عظیمی از جنگ علیه انگلیسـیها را صـرف مبارزه استراتژیک و انقلابی کرده بود سـرانجام تصـمیم گرفت رو در رو با انگلیسی ها مبارزه کند.بعد از شکستی که انقلابیون امریکایی که به فرماندهی چارلز لی انجام ش ارتش تحت فرماندهی جورج واشـنگتن سازماندهی شدو یک جنگ توپخانه ای شدید بین طرفین شروع شد هر طرف با ۱۰ قبضه توپ بی امان دها تن توپ را به سـمت یکدیگر پرتاب میکردند. در حین جنگ زمانی که مردان و سربازان جنگی از فرط خستگی و گرما به استراحت گاه می آمدند همسـر یکی از سـرباز ها به نام ویلیام هیز بود و نام همسـرش مری هیز بود به آنها کمک می کرد و از آنها پرسـتاری می کرد و پـا به پـای مردان جنگی در سـختترین شـرایط بـا آنها بود .در یک روز گرم و در اوج جنگ زمانی که او برای همسـرش آب آورده بود متوجه شد که همسرش به جای یکی از افراد توپ خانه که مجروح شده بود ایستاده است . زمانی که مری هیز برای رسانـدن آب به همسـرش به میـدان جنگ رفت همسـرش در جلوی چشـمانش با اصابت گلوله ای از دنیا رفت و مری هیز بدون درنگ جای همسـر خود ایسـتاد و نگذاست تا توپخانه امریکا با کمبود نیرو مواجه شود .بعد از ساعتها ارتش امریکا پیروز شد و انگلیسـی ها عقب نشـینی کردند با اینکه این بزرگترین پیروزی در جنگها نبود ولی از نظر استراتژیک بسـیار مهم بود.توضیح:مری هیز که در کتب تاریخی با نام مولی پیچر آمده است نماد بسیاری از افرادی است که در این جنگ شـرکت کردند.آنها به شدت از وظایف خود آگاه بودنـد و همین حس ماموریت داشـتن آنها را به سـمت آرمانشان هـدایت میکرد۴ ویژیگی افراد آگـاه از وظایف :آنهـا میداننـد که تیمشـان به کجـا میرودآنهـا به رهبر تیم اجـازه رهبری میدهنـدآنها موفقیت تیم را ارزشـمندتر از موفقیت خود می دانندآنهاهر کاری را برای انجام ماموریت تیم لازم است انجام میدهندبرای بهبود میزان آگاهی از وظایف در خود:ببینید که تیم شما روی ماموریتش تمرکز میکنـد یا نهراهایی پیـدا کنیـد تا هدف از ماموریت را فراموش نکنید.به عنوان یک تیم تمام هم و غم خود را بکار بگیریداصل دوازدهم: آمادگیداسـتان:الوین یورک بزرگترین سـرباز جنگ جهانی دوم سـرگذشت عجیبی دارد. او فرزند سوم یـک خـانواده سـیزده نفری اهـل تنسـی بود .پـدرش یک کشاورز ساده بود که در تابسـتانها کشاورزی میکرد و در زمسـتان ها همراه فرزندان خود به شـکار میرفت . الوین اسـتعداد عجیبی در تیراندازی داشت. او در سن ۲۴ سالگی بعد از فوت پدرش نان آور خانواده میشود اما پس از مـدتی به مشـروبات الکلی و غمار روی می آورد و تبـدیل به کسـی میشود که هیـچ امیـدی برای آینده او تصور نمیشود. اما در سن ۲۷ سالگی به مادرش قول میدهد که زندگی متفاوتی را شروع کند . او در یک تجدید عهد دینی زندگی خود را به مسیح هدیه میکند.و به یک مومن تبدیل میشود و نفر دوم کلیسایی میشود که خود نقش مهمی در ساختنش داشته است. او همچنین عضو گروهی میشود که مخالف جنگ و طرفـدار صـلح بود در نتیجه زمانی که او را برای سـربازی فرا خواندنـد او دچار تردید و دو دلی و شک شد. چون از طرفی اعتقادات او این جنگ را نفی میکرد و از طرف دیگر عشق به وطن این جنگ را توجیح میکرد . در آخر او به این نـتیجه رسـید که این جنگ بـاعث کمـک به مردم بیشـماری میشود و این شـک و دودلی را از بین برد.او زمـانی کـه وارد ارتش شـد سـرآمد همه شـد چـون او درکـودکی به شـکار میرفت و به دلیـل کـار در کوهسـتان و در مزرعه دارای آمـادگی جسـمانی بالایی بودو در تیر انـدازی از صـد متر مهـارت ویژه ای داشت.او در عملیاتهـا و جنگهای زیادی شـرکت کرد و اسـتعداد هـا و قـابلیت هـا ی خود را نمایـان سـاخت.در آخرین عملیـات قرار بود گروهی شامل الوین و ۱۶ نفر دیگر بـه پشت سـپاه آلمانها برونـد و با کشـتن مسـلسل چی ها و پرت کردن حواس دشـمن گروه متفقین بتوانـد راحت تر حمله کننـد. یورک توانست با هفـده تیر هفـده آلمـانی مسـلسل چی را از پا در آورد ودر یک در گیری با افراد دشـمن بیش از هشت نفر را با اسـلحه کمری خود بکشد و در همین حین هشت نفر از دوستانش را نیز ازدست داد. زمانی که از یورک و باقی تیمش به اردوگاه برگشتند خدود ۱۳۲ اسـیر آلمانی را همراه خود به اردوگاه آوردنـد.توضـیح:رمان نویس اسـپانیایی زمانی گفت :کسـی که آماده است نیمی از مبارزه را انجام داده است. این در مورد الوین صادق بود و برای شـما هم میتواند صادق باشد.برای آنکه بتوانید در هر شرایطی برای هر اتفاقی آماده باشید در این زمینه ها تفکر کنید:ارزیابی:برای چه چیزی خود را آماده میکنیدتنظیم:اگر چه میدانید کجا میخواهید بروید ولی اگر راه درست و بهتر را انتخـاب نکنیـد هرگز به هـدف خود نمیرسیدطرز تلقیعملبرای بهبود آمـادگی در خود:یـک طراح پروسـه باشـیدتحقیق بیشتری انجـام دهیـداز اشـتباهات خود درس بگیریـداصل سـیزدهم: رابطه مندیداسـتان:مایکـل دیور خـاطرات جالبی را از کار در کنار رونالـد ریگان چهلمین رئیس جمهور آمریکا نقل میکنـد . او که بیش از ۴۰ سال با رونالد کار کرده است ویژیگی های جالبی را از او بیان میکنـد. او میگویـد که رونالد کمرو ترین آدمی بود که من تا به حال دیده بودم اما قدرت برقراری ارتبـاط خوبی داشت . او قـادر بود در هر شـرایطی و بـا هر فردی ارتبـاط برقرار کنـدو در انهـا این احساس را ایجاد کنـد که بهترین دوست اوست.او این مهارت خود را زمانی که سـخنگو شرکت جنرال الکتریک بود به مردم معرفی کرد. دیور میگوید ریگان به تیم اش بسـیار اهمیت میـداد .دیور میگوید زمانی که ریگان برای گروهی از از شـکارچیان سـخنرانی میکرد به او یک شـیر برنزی هدیه دادند و دیور هم از ان شیر تعریف کرده بود و ۱۰ سال بعد زمانی که برای دادن استعفا خود پیش ریگان رفته بود ریگان برای هدیه خـداحافظی همان شـیربرنزی را آورده بود.توضـیح:تیم ها به افرادی نیاز دارد که رابطه منـد باشـند. مسـلما هر کسـی دوست دارد با ریگان کار کند زیرا او مردم را دوست داشت و میتوانست با آنها ارتباط برقرار کند.در یک تیم رابطه ها مثل چسب هایی هستند که افراد تیم را در کنـار یـک دیگر قرار میدهـد.اگر میخواهیـد بدانیـد بـا هم تیمی خـود رابطه خوبی داریـد در این ۵ مشخصه جستجو کنیـد:احترامتجربیـات مشترکاعتمـادرابطه متقابلرضـایت منـدی متقـابلبرای برقرای یـک رابطه بهتر:به جـای مرکز روی خودتـان روی دیگران تمرکز کنیـد.سوالات درست بپرسـید تجربیات مشترک را با هم در میان بگذاریدکاری کنید که دیگران احساس کنند برای شمـا مهم هسـتنداصل چهاردهم: اصـلاح و بهبود خودداسـتان:شـرکت نوکیا بیش از یک قرن پیش توسط فردریک ایدسـتام فلاندی پایه گذاری شد . در آن زمان که عصـر شـکوفایی صـنعت چوب بود اولین کارخانه نوکیا با تولید خمیر کاغذ در کنار یک رود خانه شـروع به کار کرد.این کار خانه شروع به رشد کرد تا جایی که توانست یک نیروگاه آبی در کنار رودخانه تاسیس کند و شرکت لاستیک سازی فلانـد را به عنوان مشتری جـذب کند و در آخر این دو شـرکت با هم ادغام شد.در سال ۱۹۲۲ سهام شرکت

کابل سازی فلانـد را خریداری کرد . خالا نوکیا دارای ۴ بخش:جنگـل داری لاستیک سازی کابل والکترونیک است ول در ۴۰ سـال بعـد بیشـترین درآمـد نوکیـا از فروش کابـل فشـار قوی و خطوط و تجهیزات تلفن بود.در دهه ۷۰ نوکیـا با یک بحران بزرگ روبه رو شد و به یک غول بزگ تجاری تبدیل شد که مداوم ضرر میداد.در این زمان راه حل یک مدیر اجرایی جوان به نام جورما اولیلا نوکیا را از خطر نابودی نجات داد . جورما به قـدری در این کار موفق بود که در سال ۱۹۹۲ به عنوان مدیر عامل نوکیا منصوب شـد. اولیلاـ در این چالش دو راه کار را در نظر گرفت:۱. خلاص شـدن از بخش جنگل داری و لاستیک سازی۲.تمرکز بر نیروی انسانیاولیلاـ خود به شـخصه اهمیت نوسازی خودش را میـدانست او سه مـدرک ارشـد در سه رشـته علوم سیاسـی و اقتصاد و مهندسـی دارد وبه عنوان راه نوکیـا ۴ پـایه را بنا کرد:۱.رضایت مشتری۲.احترام به افراد۳.موفقیت۴. مهمترین اصـل نوکیا آموزش مـداوم است.اولیلا در مورد آموزش مـداوم در نوکیا میگوید:آموزش مداوم یعنی هر کس باید خودش را توسعه داده و راههایی را که بتوانـد بـاعث عمـل کرد بهتر شود را بیابـد . و آنچه برای یـک شـخص صـادق است برای نوکیـا هم به عنوان یـک کـل صـادق استتوضـیح:افراد زیادی هسـتند که برای رسیدن به هدف خود هر کاری را میکنند و زمانی که به هدف خود رسیدند دست از تلاش برمیدارند.در واقع شـما باید به دنبال آمادگی باشـید و برای رسیدن به آمادگی بدون توجه به شرایط کار کنید.اگر میخواهید مداوم در پی اصـلاح خود باشـید باید این سه فرایند در زندگی شـما وجود داشـته باشد:آمادگیتاملکاربردبرای اصـلاح و بهبود خود:بسـیار درس گیرنده باشیدپیشرفت خود را برنامه ریزی کنیدبه اصلاح خود بیش از تبلیغ برای خود ارزش قائل شویداصل پانزدهم: از خود گذشتگیداستان:در سال ۱۹۳۹ فیلیپ توسـی سرگرد بود و زمانی که جنگ در اروپا شروع شد او به ان منطقه اعزام شد . مدت کوتـاهی در فرانسه خـدمت کرد و سپس به اقیـانوس آرام اعزام شـد. انجا او جزو نیروهایی بود که از جزیره مالی حمایت میکرد و بعد به سـنگاور رفت و در حمله ژاپنی ها شکست خورد و زمانی که از بالا به او فرمان ترک محل داده شد او از این فرمان سرپیچی کرد چـون به خـوبی تـاثیر بـد عـدم حضورش را بر سـربازانش میـدانست.پس در سـال ۱۹۴۲ توسـی و یـارانش به اسـارت ژاپنی ها درامدنـد و آنه را به اروگاهی نزدیک رودخانه بردند و از توسـی خواسـتند به عنوان یک فرمانده وظیفه ساخت انواع پلها را بر روی رود را به عهده بگیرد.او می توانست این وظیفه را رد کند ولی اگر این کار را میکرد ژاپنی ها تلافی ان را با اسـرا انجام خواهند داد و در این شـرایط افراد زیادی آسیب خواهند دید.او با تحمل شـرایط بسـیار سـخت و انواع شـکنجه توانست در عوض ساخت پل ها شرایط بهتری را برای اسرا فراهم کند و غذا و آب بیشتر و همچنین بهداشت بیشتر برای اسرا بگیرد.او توانست پلها را در عرض ۹ ماه و تنها با کشته شدن ۸ نفر تمام کند.توضیح:هرگاه افراد تیم تیم را بر خود مقدم دارند موفقیت تیم حتمی خواهد بود.اگر میخواهید از خود گذشـتگی داشـته باشـید:سـخاوت مند باشیداز سیاست بازی درون تیم بپرهیزیداز خودتان وفاداری نشان دهیدبرای وابستگی متقابـل بیشـتر از اسـتقلال ارزش قائـل شویـدبرای اینکه از خود گذشـتگی بیشـتری داشته باشید:به جـای خود کس دیگری را تبلیغ کنیدنقش یک زیر دست را به خود بگیریدپنهانی ببخشـیداصل شانزدهم: راه حل گرا بودنداستان:زمانی که فرزند ۶ ساله جک والش در یک فروشـگاه گم شـد و بعـد از چنـد روز قطعه قطعه در زباله ها پیـدا شـد او و همسـرش در ابتـدا بسـیار ناراحت و عصـبانی بودند و میخواسـتند از فروشـگاه و نگهبان انجا شـکایت کنند. ولی پس از مدتی جک تصـمیم گرفت تا انجمنی را تاسیس کنـد تا به خانواده هایی که همچنین مشکلی دارند کمک کند . او سیسـتمی را راه اندازی کرد که زمانی والدینی گم شدن فرزند خود را به یک فروشـنده فروشگاه اطلاع داد بلافاصله اسم و عکس و تمام مشخصات او به تمامی فروشندگان و نگهبانان داه میشود و همه بسـیج میشونـد تا کودک را بیابند و اگر در عرض ۱۰ دقیقه پیـدا نشد پلیس را در جریان میگذارند.نام این موسـسه مرکز ملی بچه های گمشـده واسـتثمار شـده است. تحت این روش تعـداد کودکانی گمشده که پیدا شدند از ۶۰٪ در دهه ۸۰ به ۹۰٪ در حال افزایش پیدا کرده است.توضیح:گروهی از مردم تنها مشکلات را میبینند ولی تنها افراد کمی هستند که اهداف پشت این مشکلات را میبیننـد و تاریـخ هـم همیشـه مـوفقیت افراد گروه دوم را ثبت کرده است و برای گروه اولتنهـا گمنـامی است.نـوع زنـدگی افراد شخصیت انان و تربیت آنان میتواند بر راه حل گرا بودن آنان تاثیر بگذارداافراد راه حل گرا به موضوعات زیر دقت دارند:مشکلات به دیدگاه افراد بستگی داردتمام مشکلات قابل حل هستندمشکلات یا باعث پیشرفت ما میشوند یا باعث توقف مابرای اینکه خود را در تیم به یک فرد راه حل گرا تبـدیل کنیـد:تسلیم نشویـدروی تفکر خودتان تمرکز کنیدمجـددا روی راهبرد خود تمرکز کنیدرود کـار را تکرار کنیـداصل هفـدهم: پیگیری و سرسختیتوضیح:پیگیری و سرسختی برای رسیدن به موفقیت لازم است.اگر حتی افرادی که فاقـد اسـتعداد خاصـی هسـتند و از نهادینه کردن بعضـی از صـفاتی که برای هر عضو تیم لازم است عاجزند چنانچه یک روحیه پیگیر داشـته باشـند این فرصت را دارنـد که با تیم مشارکت کننـد و به آنان کمک کننـد.پیگیر و سرسـخت بودن یعنی:.همه آنچه را داریـد ارائه کنید نه بیشتر..باعزم راسخ کار کنید نه اینکه منتظر تقدیر باشیـد..وقتی که کار تمام میشود دست از کار بکشـید نه وقـتی که خسـته میشویـد.برای بهبـود میزان پیگیری در خـود:. سرسـخت تر و هوشـمندانه تر کـار کنیـد.چیزی را به عنوان هـدف انتخاب کنیـد..کار خودتان را به عنوان یک بازی ببینیـد. نتیجه: همانطور که همه ما میـدانیم عدد یک حتی اگر به توان بینهایت هم برسد باز هم یک است

تئوری گروه هسته مرکزی

(گروه محـوری) پروین ابراهیمی مقـدمه: در اوایـل دهه ۱۹۸۰، یکی از بخش هـای شـرکت نفـت اکسـان ، مجمعی از کارمنـدان و کارگران برگزار نمود تا" ارزشـهای اصـلی "جدیـد خود را اعلام نمایـد. عبارت ساده و صـریحی درصـدر این فهرست قرار داشت: "مشتری بیشترین اهمیت را دارد و مقدم بر همه چیز است. "مدیران این اداره در ضـیافت شام همان شب یکدیگر را ملاقات نمودند و جوان برجسـته و جسوری به نـام مـانتی اظهـار کرد: مشتری در درجه اول اهمیت قرار نـدارد؛ بلکه رئیس کل این بخش، مقـدم بر سایرین است، سپس وی مدیر اروپایی اداره را در درجه دوم اهمیت، رئیس آمریکای شمالی را در درجه سوم و رئیس خاور دور را در درجه چهارم و به همین ترتیب سایر مدیران حاضـر در آن جلسه را دارای درجه پنجم، ششم و هفتم اهمیت نامید؛ و در نهایت به این نتیجه رسـید که در آن سازمان پس از برشـمردن سایرین، مشتری در درجه هشتم اهمیت قرار دارد. پس از طرح این نکته حدود ۱۰ ثـانیه سـکوت سـنگینی در فضـا حـاکم شـد. این گفته اولین حقیقتی بود که در آن روز بیان گردیـد".مشتری مقـدم بر همه چیز است "یکی از سه دروغ و حیله بزرگ سازمانهای امروزی است؛ و دو مطلب کذب دیگر از این قرارند": ما به نفع سـهامداران خود تصـمیم می گیریم "و" کارمنـدان مهمترین دارایی ما هسـتند."البته اگر سازمانها واقعاً بخاطر این منافع ایجاد شـده بودنـد؛ پس روی هم رفته بایـد به نحو بهتری فعـالیت می کردنـد.مطـالب فوق برگرفته از فصـل اول کتاب آرت کلی نر تحت عنوان" چه کسـی واقعاً اهمیت دارد: تئوری گروه هسـته مرکزی - قـدرت، امتیـاز و موفقیت "است که در سال ۲۰۰۳ در نیویورک منتشـر شد.آرت کلی نر مدیر تحقیق و تفحص مرکز مشاوره مسـتقر در کیمبریج ماساچوست، عضو هیئت علمی دانشگاه نیویورک و همچنین نویسنده ستون "فرهنگ و تحول "مجله استراتژی+ تجارت است. وی مـدیر ویراسـتاران سـری کتابهای قاعـده پنجم و نویسـنده ای باسابقه و دارای شهرت دیرینـه در زمینه اثر و نفـوذ انسـان دارای مـدیریت و تکنولـوژی است.دلیـل واقعی وجـود سازمانهـا چیست؟ برای خـدمت به مشتریان؟ بازگشت سـرمایه به سـهامداران؟ استخدام افراد؟ یا صرفاً بقاء و تداوم بخشیدن به خود سازمانها؟ .....اکثر کارکنان، حتی

مدیران ارشد درمی یابند که سازمان آنها به گونه ای که موردانتظارشان است؛ عمل نمی کنند. بدون تردید سازمان، آن فعالیتهایی که به آنها معتقد است را انجام نمی دهد. دلیل اینکه سازمانها غیرقابل پیش بینی و گاه ناامیدکننده هستند، این است که هدف واقعی آنها قابل درک نیست.سازمانها در واقع نوعی سیستم زنده، فعال و پیچیده اند و در مسیر کلی حرکت می کنند که توسط تصمیم گیرندگان سطوح مختلف سازمان تعیین شده است. نتیجه نهایی ارائه این تصمیمات آن است که سازمان برای خدمت رسانی به گروهی از" اعضاء اصلی "ادامه حیات می دهد که در داخل سازمان مهم و برجسته هستند. هنگام تصمیم گیری ممکن است چنین مطلبی مطرح شود": آیا این تصمیم با اولویتهای فلان یا بهمان شخص متناسب خواهد بود."؟گروه هسته مرکزیریشه کلمه هسته مرکزی از کلمه لاتین" cor "به معنای قلب است، بنابراین گروه هسته مرکزی، قلب حقیقی سازمان محسوب می شود. آری دی ژئوس در کتاب خود تحت عنوان" شرکت زنده، "گروه هسته مرکزی در سازمان را"، ما ("مالکان اصلی منافع سازمان) می نامد. معمولاً ـ این گروه بیشتر (نه همه آنها) شامل افراد سطوح بالای نمودار سازمانی است.اعضاء گروه هسته مرکزی، کانون شبکه های غیررسمی سازمان و نمایندگان نمادین هدایت سازمان بشمار می روند. شاید آنها به دلیل موقعیت، مقام و مرتبه یا توانایی خود برای بکارگیری یا اخراج سایرین، وارد گروه هسته مرکزی شوند؛ یا اینکه یک تنگنای مهم را کنترل می کنند؛ یا به خرده فرهنگ یا گروه فرعی مؤثر در سازمانها تعلق دارند. ممکن است جاذبه و کرامت یا یکپارچگی آنها موجب ورود به گروه مزبور شده باشد. البته، نحوه و چگونگی ورود آنها به گروه احتمالاً از اهمیت چندانی برخوردار نیست؛ بلکه نکته اصلی این است که این گروه و اعضاء آن حائز اهمیت هستند.این گروه در قلب و اذهان مردم قرار دارد. قدرت گروه هسته مرکزی بخاطر اختیار و مسئولیت آنها نیست؛ بلکه این قدرت ناشی از مشروعیت آنها است. نفوذ و تأثیر این گروه گاهی آگاهانه حتی کاملاً آشکار نیست؛ اما در اجرای تصمیمات اصلی سازمان، همواره این نفوذ وجود دارد. بعد اصلی فرهنگ سازمانی موجب می شود که بازدیدکنندگان از یک محل کاری گاهی به فکر فرو روند که افراد گروه هسته مرکزی به چه چیزی می اندیشند؟در هر شرکت، اداره، مؤسسه و بنگاهی، گروه هسته مرکزی متشکل از افراد کلیدی و مهم وجود دارد. هر سازمانی برای تأمین اولویتها و نیازهای مشهود گروه هسته مرکزی خود درحال تلاش است. گاهی اوقات تصور این نکته مشکل است؛ زیرا ماهیت و ترکیب و ساخت گروه هسته مرکزی از یک محیط کاری به محیط کاری دیگر متفاوت است. اما هر آنچه که سازمان ممکن است انجام دهد (یعنی برآوردن نیاز مشتری، تولید ثروت، ارائه محصولات یا خدمات، انجام تعهدات، توسعه استعداد کارکنان، پرورش نوآوری و خلاقیت، ایجاد محیط کاری امن، ساختن جهانی بهتر و البته بازگشت سرمایه به سهامداران) در درجه بعدی اهمیت قرار دارد. آنچه در هر سازمانی مقدم بر همه چیز است راضی و خشنود نگهداشتن گروه هسته مرکزی است.تئوری گروه هسته مرکزیآرت کلی نر با بیش از ۱۰۰۰ نفر در سازمانهای مختلف در مورد آرمانها، تجارب و شکستها و ناکامی های آنها در محیط کار به دقت مصاحبه و گفتگو نمود. تئوری گروه هسته مرکزی مجموعه مطالب مشترکی را خلاصه و ارزیابی می کند که وی از تمام مذاکرات خود دریافت. بعلاوه این تئوری، نتایج حاصل از مجموعه مکالمات دقیقاً برنامه ریزی شده در طول ۵ سال را منعکس می کند که با راهنمایی اندیشمندان و همکاران سازمانی متفکر در مورد مفهوم گروه هسته مرکزی و معانی ضمنی آن انجام شده است.کلی نر ابراز می کند که هر سازمانی به واسطه تمایل و گرایش به خشنود نمودن گروه هسته مرکزی متشکل از افراد ذی نفوذ به حرکت درمی آید. وی توضیح می دهد که آشنایی با انتظارات این گروه، رمز موفقیت است.وقتی رهبران سازمان آشکارا اعلام می کنند "ما تصمیمات خود را به نفع سهامداران خود می گیریم؛ "کلمات آنها همانطوری که هست پذیرفته می شود. اما همانگونه که روایتهای خبری جدید نشان می دهد، این وظیفه اغلب نادیده گرفته می شود. آرت کلی نر در کتاب خود این نکته را مورد بحث قرار می دهد که بین رسالت آشکار و شناخته شده و عملکرد واقعی در سازمانهای بزرگ و کوچک، ناهماهنگی مشاهده می شود.همه سازمانها یک انگیزه مشترک دارند. هر تصمیمی تحت تأثیر نیازها و خواستهای مشهود گروه هسته مرکزی قرارمی گیرد. اغلب ولی نه همیشه، کارکنان دارای رتبه بالاتر در سلسله مراتب اعضاء این گروه قرار می گیرند. گاهی نیز ممکن است، مراتب خیلی پایین مؤسسه یا حتی خارج از سازمان را هم دربرگیرند ازجمله مشتریان اصلی، رهبران اتحادیه کارگری و سهامداران.تئوری گروه هسته مرکزی بیان می دارد که در روال معمول زندگی واقعی سه هدف، پایه و اساس بیشتر تصمیمات را تشکیل می دهند:۱) برآوردن خواستها و نیازهای مشهود یک گروه هسته مرکزی متشکل از افراد منتخبترکیب گروه هسته مرکزی و عناصر تشکیل دهنده آن از یک سازمان به سازمان دیگر متفاوت است. برخی از این گروهها بزرگ و شامل صدها نفر هستند و برخی دیگر به دو همکار اصلی محدود می شوند. بعضی از گروههای هسته مرکزی ثابت و بعضی دیگر در حال تغییر و تحول مداوم هستند. برخی از گروههای مزبور برای سازمانهای خود مفید و برخی از آنها بسیار ناکارآمد هستند. این گروه منبع انرژی و پویایی سازمان محسوب می شود.۲) انجام اقدامات سازندهافراد به این دلیل وارد سازمانها می شوند که نسبت به زمانی که به تنهایی کار می کنند؛ بیشتر بتوانند خود را نشان دهند. سازمانها موجب تقویت قدرت آنها می شوند. اکثر افراد نمی توانند اهداف سازنده خود را بدون وجود سازمانها تحقق بخشند. امکانات بالقوه و ظرفیت سازنده یک سازمان، تعیین کننده کیفیت فعالیتها و اقدامات آن سازمان و توانائیهای کارکنان است.۳) انجام کار صحیح برای دستیابی به هدفکارکنان و مدیران سازمان در مورد شیوه های مناسب عملکرد در هنگام دشواریها، بدست آوردن پول، زندگی مطلوب، عدالت، کیفیت مطلوب و ارتباط با جامعه به خود چه می گویند؟ برای نمونه، برخی از سازمانها بر این باورند که افراد اساساً خوب هستند و نیاز به حمایت و ارتقاء دارند. سایر سازمانها، این اعتقاد فراگیر را دارند که اکثر افراد باید بشدت کنترل شوند تا بتوان از طریق آنها به اهداف اصلی سازمان دست یافت. هر یک از این نظرات یک شیوه" صحیح "برای رفتار کردن با افراد را ارائه می دهد.سازمان، افراد هم عقیده و هم رأی را جذب خواهد نمود. نمی توان بر هر سازمانی تأثیر گذاشت مگر اینکه افراد و کارکنان، هدف عالی و اصلی آن را درک کنند. افراد گوناگون در یک سازمان این "رسالت و وظیفه "را به گونه ای متفاوت درک نموده و می پذیرند. برخی نسبت به آن بی اعتنایی می کنند. بیشتر اوقات، رهبران به این امر عکس العمل نشان نخواهند داد. اما سازمان بتدریج به جایی سوق پیدا می کند که هدف عالی سازمان قرار دارد.در هر شرکت، بنگاه، مؤسسه و سازمان یک گروه هسته مرکزی متشکل از افراد کلیدی وجود دارد. این افراد واقعاً مهم هستند. شرکت ها برای خدمت رسانی به نیازهای روانشناختی و مالی این عده منتخب بوجود می آیند. گروه هسته مرکزی دارای قدرتی است که در ساختارهای رسمی و نمودار گردش کار یک سازمان دیده نمی شود. این اعضاء دستمزدهای بسیار زیاد، مزایای مکفی، تأیید سازمان و نیز یک زندگی عاری از دشواریهای مادی دارند.کلی نر مردان و زنان دیگر سازمان را" کارکنان توافق طرفین "می نامد (افرادی که براساس نیازهای مشهود گروه هسته مرکزی عمل می کنند). درحالیکه این افراد می توانند به امنیت مالی و حتی ارضاء فردی دست یابند ولی هرگز از مزایا و امتیازات اعضاء گروه بهره مند نمی شوند. کلی نر معتقد است گروههای هسته مرکزی ذاتاً خوب یا بد نیستند بلکه فقط وجود دارند. اعضاء این گروهها ارزش ها و مسیر شرکت را شکل می دهند و نیازهای آنها است که شرکت را هدایت می کند. وی می نویسد: گروه هسته مرکزی شبیه سان کینگ است". به هر جایی که توجه خود را معطوف می کند؛ اشیاء می درخشند."گروه هسته مرکزی مسیر سازمان را تعیین می کند و سازمان به سمت و جایی هدایت می شود که به نظر می رسد گروه هسته مرکزی به آن نیاز دارد و درصدد آن است. سازمان به همان چیزی مبدل می گردد که مورد نیاز و هدف

گروه هسته مرکزی است. اگر هدفی در سازمان، با گروه هسته مرکزی مرتبط نباشد؛ بالطبع هدف مزبور تأمین نمی شود صرفنظر از اینکه این هدف چقدر اهمیت دارد و چگونه مورد حمایت قرار می گیرد. در صورتی که هدفی بسیار موردعلاقه گروه هسته مرکزی باشد؛ بنابراین هر چیزی که پیش آید سازمان آن هدف را تأمین خواهد نمود. اگر اولویتهای گروه هسته مرکزی در تضاد با بازگشت سرمایه به سهامداران و یا خدمت رسانی به مشتریان یا فراهم سازی محیطی مناسب تر برای کارکنان باشد؛ منافع گروه هسته مرکزی همواره از اهمیت بیشتری برخوردار است.رهبران موفق به این دلیل توفیق یافته اند که می دانند چگونه گروه هسته مرکزی خود را تغییر دهند (البته در بیشتر سازمانها این امر، کار آسانی نیست). درواقع، پشت هر سازمان بزرگی، یک منبع قدرت بسیار ذی نفوذ و مؤثر و نیرومند (گروه هسته مرکزی) وجود دارد. و پیام اصلی این تئوری تغییر دادن جهان به وضعیتی بهتر و بهبود سازمانها است. بهترین راه برای انجام دادن این کار، تشخیص ماهیت گروه هسته مرکزی سازمان و تلاش برای بهبود این گروهها است. درصورتی که سازمان قصد تغییر و تحول داشته باشد، نمی توان چه از داخل یا خارج سازمان این کار را انجام داد؛ مگر اینکه برنامه جدید، کاملاً متناسب با منافع مشهود گروه هسته مرکزی آن سازمان باشد.گروههای هسته مرکزی به عنوان منابع واقعی دانش، نفوذ و قدرت، دارای موضع خاصی در سازمانها هستند. بنابراین گروه هسته مرکزی در هر سازمانی کانون و مرکز یادگیری در سرتاسر سازمان است. تئوری هسته مرکزی در این زمینه به مفاهیمی معتقد است که چگونه قدرت، دانش و نفوذ با فرصتهای سازمانی برای یادگیری و خلاقیت واقعی، دارای همکاری و تأثیر متقابل اند.درحقیقت گروه هسته مرکزی غالباً تصمیم گیری سازمان را هدایت می کند. این امر معضلی غیرقابل انکار در مورد سازمانها به ویژه مؤسسات است که ممکن است دهها هزار فرد در این سازمانها حضور داشته باشند ولی عملاً- این سازمانها فقط برای گروه کوچکی از افراد فعالیت می کنند. این افراد لزوماً صاحبان یا مدیران ارشد به معنی واقعی کلمه نیستند.علت وجود شرکتهای بزرگ صرفاً تولید ثروت نیست؛ بلکه آنچه که حائز اهمیت است، راضی کردن گروهی از افراد بانفوذ خاص است. از یک طرف این امر به گونه ای غیرمنصفانه است و از سوی دیگر، برای تلاش در بهتر کار کردن یک سازمان، دانستن این مطلب الزامی است که سازمان مزبور فقط در مسیر موردنظر گروه هسته مرکزی فعالیت می کند. تغییر ماهیت دادن یک سازمان مستلزم دگرگونی کلی در گروه هسته مرکزی است.مفهوم ضمنی که در کتاب آرت کلی نر وجود دارد این است که توافق نسبی ناخودآگاهی در مورد مسئولیت متقابل در سازمانها وجود دارد. افراد سازمان موافق تصمیم گیری گروه هسته مرکزی هستند؛ درحالیکه اعضاء این گروه موافقت می کنند که به عنوان رهبران سازمان برای دستیابی به بهترین و اساسی ترین منافع سازمان نهایت تلاش خود را بعمل آورند. در واقع پشت هر موفقیت بزرگی، مطمئناً یک سازمان بزرگ قرار دارد و پشت هر سازمان بزرگی نیز یقیناً یک گروه هسته مرکزی بزرگ وجود دارد.کاربرد تئوریتئوری کلی نر ذره بین جالبی است که از طریق آن می توان طرح و برنامه شرکت را درک کرد. در صورت بررسی سازمانهایی که در استفاده بهینه از این طرح به عنوان یک استراتژی کلیدی موفق شدند؛ چنین به نظر می رسد که تمام این سازمانها مشترکاً طرح و نقشه بسیار مناسب و محکمی در گروههای هسته مرکزی خود داشته اند. برخی از شرکتها واحدهای عملیاتی دارند که بخشهای مهمی از گروههای هسته مرکزی را تشکیل می دهند.کلی نر تئوری گروه هسته مرکزی (CGT) را به عنوان چهارچوبی برای پیگیری یک برنامه کاری آزاد در موقعیت و زمینه جامعه ای می داند که بسیارتحت تأثیر سازمانهای امروزی است. اگر فعالیت مؤثر در مجموعه ای از سازمانها، هدف و مقصود اصلی باشد؛ به تئوری نیاز است که مشاهده واضح و واقعی سازمانها را امکانپذیر سازد. لازم است انواع جدید سازمانها در محیط زیست طبیعی مورد بررسی قرار گیرد تا رفتار سازمانها پیگیری و ارتباطات آن با متجاوزان و قربانیان مطالعه شود. تنها در این صورت می توان این سؤال را مطرح نمود: چرا سازمان اینگونه عمل می کند؟ و چه چیزی ممکن است متفاوت باشد؟ فقط در آن هنگام به جای اینکه احساس شود افراد توسط سازمانها مورد استفاده قرار می گیرند؛ می توان از سازمانها بهره برداری نموده و امکانات بالقوه ای که سازمانها برای بقیه افراد دارند را درک کرد و ارتباطات واقعی با اعضاء سازمان مانند کارکنان، همنوعان، شرکا و همکاران، رهبران و حتی طرفداران سازمانها را توسعه داد.به اختصار اینکه اگر قصد ندارید فقط در جامعه زندگی کنید، بلکه درصدد هستید تا خود را به عنوان رهبران و پدیدآورندگان سازمان تثبیت نمائید؛ لذا درک تئوری گروه هسته مرکزی ضروری است.بعلاوه، درست همانطور که هر گروه انسانی منسجمی دارای مجموعه ای از ارزشها، ایده ها و نگرش ها است؛ گروه هسته مرکزی نیز همواره بطور ناخودآگاه نمونه بسیار کوچکی از کل سازمان است. اگر اعضاء گروه هسته مرکزی به شیوه یا با نگرشهای خاصی فکر یا عمل نمایند؛ این روشها در سرتاسر طبقات سازمانی پراکنده می شود. اگر گروه هسته مرکزی نسبت به یکدیگر یا کارکنان بی اعتنا باشند؛ بنابراین کل مؤسسه تبدیل به یک زمین لم یزرع منجمد خواهد شد.درنتیجه اگر می خواهید بدانید که سازمان نماینده چیست؟ باید کار خود را با بررسی ویژگی ها و اصول گروه هسته مرکزی آغاز نمائید. و اگر قصد سرمایه گذاری در شرکتی را دارید؛ صرفاً به دورنما و چشم اندازها و سوابق تجاری آن سازمان توجه نکنید؛ بلکه کیفیت و اعتبار گروه هسته مرکزی آن را نیز لحاظ نمائید.چنانچه قصد دارید سازمان را به سمت اهداف عالی جدید هدایت کنید؛ کار خود را با توسعه محیطی آغاز کنید که در آن پدید آمدن گروه هسته مرکزی بزرگ جدیدی میسر باشد. و درصورتی که خواستار تغییر و تحول یا نفوذ در یک سازمان هستید؛ این کار قابل انجام نیست مگر اینکه آن جنبه هایی از گروه هسته مرکزی که باید تغییر یابد و نحوه و روش کار و فرد مسئول در این زمینه را شناسایی کنید. چنانچه از ماهیت گروه هسته مرکزی خاص یک سازمان مطلع نباشید؛ در آن صورت سازمان موردنظر برای شما مبهم، پیچیده، غیرقابل کنترل و مخاطره آمیز خواهد شد؛ حتی اگر ظاهراً فرد مسئول و متعهدی باشید.هدف واقعی مؤسسات امروزی"کلی نر "به صراحت اظهار می دارد که در هر سازمانی آنچه بیشترین اهمیت را دارد؛ راضی نگه داشتن گروه هسته مرکزی (معمولاً مدیران ارشد) است. از آنجا که سازمانها بطور طبیعی قابلیت فرد را تقویت می کنند، وجود گروههای مزبور کم و بیش لازم هستند. گروه هسته مرکزی یک سازمان همچنین منبع و منشاء انرژی، پویایی و هدایت سازمان است. یا به طور دقیق تر، هر سازمان به سوی مقصدی حرکت می کند که کارکنان آن درمی یابند که گروه هسته مرکزی نیاز دارد. افراد غیرعضو در این گروه برای هدایت شدن متکی به گروه هسته مرکزی هستند. این گروه و اعضاء آن برای مشروعیت و اعتبار خود وابسته به افراد غیر عضو هستند.معمولاً گروههای هسته مرکزی در نمودار سازمانی ذکر نمی شوند. این گروهها صرفاً در قلب و اذهان افراد وجود دارند. پس از مدتی، سازمانها همانند گروه هسته مرکزی خود خواهند شد و مانند آن عمل می کنند.قدرتمند شدن گروههای هسته مرکزیمکانیزم مزبور مبتنی بر حدس، گمان و تقویت و گسترش دامنه است. افرادی که عضو گروه هسته مرکزی نیستند درتلاش اند که خواسته ها و نیازهای گروه هسته مرکزی را حدس بزنند. بنابراین حتی یک اظهارنظر پیش بینی نشده مورد تأیید یک عضو گروه هسته مرکزی، ممکن است منجر به تغییر جهت در مسیر یک قسمت اصلی سازمان شود. در نتیجه، لازم است مدیران ارشد سازمان در گفته های خود محتاط باشند.افراد همواره سازمانها را برای تقویت و پرورش قدرت انسانی مورد استفاده قرار داده اند. اهرام یا کلیساهای بزرگ توسط افراد ساخته نشده اند؛ بلکه سازمانهای فئودالی و قبیله ای این کار را انجام دادند. اما از زمان انقلاب صنعتی و خصوصاً در ۱۵۰ سال گذشته، سازمانها به شیوه بی سابقه ای قدرتمند شده اند. با استفاده از شتاب مداوم کامپیوترها و ارتباطات بی سیم، فعالیت سازمانها نسبت به گذشته بسیار سریعتر شده است. سازمانها از طریق شبکه های جهانی گسترده معاملات و توزیع به هم مرتبط می شوند؛ شبکه هایی که عملاً انسان را برای

غذا، سرپناه و حمل و نقل به سازمانها وابسته می کننـد. سازمانها فراگیر هستند و تقریباً هیچ شیوه مستمری برای ساختن زندگی بدون سازمانها وجود ندارد و آنها به جای وفاداری به سیستم سیاسی، بر آن تسلط دارند.به منظور برجسته نمودن شرکتهای قدرتمند و هدایت آنها به سوی رفتار بهتر و جلوگیری از سوء استفاده از قدرت، لازم است پویایی هسته مرکزی در نظر گرفته شود. کلی نر مکانیزمهای متعددی برای راهنمایی گروه هسته مرکزی جهت فایده رساندن به افراد در سازمان ارائه می دهد. چنین فعالیتی مستلزم آن است که افراد از مذاکرات مناسب تری به عنوان روشی برای شناسایی اعضاء گروه هسته مرکزی و فراهم سازی فعالیتهای آنها برای کل شرکت استفاده کنند. افرادی که عضو گروه هسته مرکزی نیستند، پیوسته بر این گروه نفوذ و تأثیر دارند.طبق نظر کلی نر، ایجاد" سازمانهای گروه هسته مرکزی توسعه یافته "امکان پـذیر و میسر است. برای انجام این کار، ارکان زیر پیشنهاد می شود:- برنامه هـای اسناد مالکیت (موجودی) کارمنـدان- سواد مالی- تصمیم گیری غیرسلسله مراتبی- برنامه هـای آموزشی (مالی و استراتژی) جامع و فراگیرپویـایی گروه هسته مرکزیعلت اینکه چرا برخی سازمانها برای کسب سود، سالها وقت صرف می کننـد و سپس سود حاصله را در ادغام نسجیده دو یا چند شرکت، پرداخت نامتناسب و بیش از حد به مدیران ارشد و یا معاملات پنهانی و نامناسب به هـدر می دهند، از طریق پویایی گروه هسته مرکزی قابل توضیح است. بعلاوه پویایی گروه هسته مرکزی روشن کننده دلیلی است که برخی ادارات دولتی تلاش خود در زمینه ارتقاء و اصلاح را متوقف می کننـد؛ حتی در زمانی که اعتبار و بقاء آنها بستگی به این اصلاح دارد.به دلیل پویایی گروه هسته مرکزی، تعداد زیادی از شرکتهای تجاری به سمت سازمانهایی تکامل یافته اند که یک هدف عمده دارند، یعنی: کسب ثروت از همه اجزاء تشکیل دهنده سازمان (نه فقط سهامداران، بلکه کارکنان، مشتریان و نیز همسایگان یا همنوعان) و ارائه آن به فرزندان و نوه های برخی از مدیران ارشد سازمان. و درعین حال گروههای هسته مرکزی ذاتاً مضر یا بد و ناکارآمد نیستند؛ در واقع شاید این گروهها بهترین امید برای برجسته و ممتاز نمودن نوع بشر باشد؛ بویژه در دنیای ما که در آن سازمانها بیشترین سهم قدرت، سرمایه و نفوذ را دارا هستند. گروه هسته مرکزی منبع انرژی، حرکت و هدایت سازمان است. بـدون وجود گروه هسته مرکزی فعال و مؤثر، همه تلاش هـا در راستای ایجاد انگیزه برای نوآوری و اشتیاق از بین می رود.تصور سازمان بدون گروه هسته مرکزی غیرممکن است. اگر امکان تصور سازمان به این نحو باشد، پس دلیل ایجاد سازمان چه خواهد بود؟ راه اندازی امور نیاز به گروههای هسته مرکزی کارآفرینی دارد که خود را برای آینده شرکت به مخاطره می اندازند. شرکتهای بزرگ که خوب اداره می شوند نیازمند گروه هسته مرکزی متشکل از رهبران ارشدی است که قادر باشند پیوسته هویت خود را با سازمان ادغام و به هم پیوند زنند. ادارات دولتی و شرکتهای غیرانتفاعی نیاز به گروههای هسته مرکزی دارند که نسبت به اصول سازمان موضع آشکاری داشته باشند. حتی دقیق ترین سازمانها از لحاظ سلسله مراتب سازمانی (مانند واحدهای نظامی) جهت حفظ سطح احترام و ملاحظه دوجانبه، وابسته به گروههای هسته مرکزی هستند.جمع بندیهر سازمانی بطور مستمر فعالیت می کند تا نیازهـا و اولویتهـای گروه هسته مرکزی را برآورده نمایـد. گروه هسته مرکزی صرفاً شامل افرادی در رأس سلسله مراتب سازمانی نیست؛ بلکه متشکل از مجموعه ای از افراد سازمـان است که منـافع و اولویتهـای آنها برای تصمیم گیرنـدگان سازمان حائز اهمیت است. سازمانها ممکن است از ارزشها و ایده های متعددی (از افزایش ارزش سهامداران تا پرورش محیط کاری بهتر یا ایجاد جهانی بهتر) حمایت کنند؛ اما وقتی شرایط مساعد نیست، سازمان بیش از هر چیز برای یاری رساندن به گروه هسته مرکزی تغییر موضع می دهد.سازمانهای اثربخش نیازمند گروههای هسته مرکزی اثربخش هستند. بدون تردید خطراتی نیز در این زمینه وجود دارد؛ وجود عضوی بی تجربه و بدون آگاهی کافی در گروه هسته مرکزی، می تواند اثرات مخرب و ویرانگری بر یک سازمان داشته باشد. اما در یک سازمان متحد که به توسعه و پیشرفت اعضاء گروه هسته مرکزی توجه کافی مبذول می شود؛ این خطرات کاهش می یابد. تئوری گروه هسته مرکزی وسیله ای برای دستیابی به رهبری انـدیشه است که رهبران امروزی را از نظر احساسی و عـاطفی برای یادگیری و عمل کردن، راهنمایی می کند.منابع

Ebookmall, "Who Really Matters: The Core Group Theory of Power, Privilege, and Success",http://www.ebookmall.com, Dec. ۲۰۰۷.Ehrenfeld. Tom, "Breaking a business down to its core principals",http://www.boston.com, (Globe Newspaper Company), Dec. ۲۰۰۷.Funch. Flemming, "Ming the Mechanic: Core Group Theory",http://www.ming.tv.com, Dec. ۲۰۰۷.Kleiner. A., "Core Groups: a theory of power and influence for learning organizations",http://www.ingentaconnect.com, Dec. ۲۰۰۷.Kleiner. Art, Baker. Howard, "Interview with Art Kleiner",http://www.weleadinlearning.org, Dec. ۲۰۰۷.Kleiner. Art, "The Core Group",http://www.well.com, Dec. ۲۰۰۷.Kleiner. Art, "Who Really Matters: Core Group Theory",http://www.dialogos.com Dec. ۲۰۰۷.Nord. W. R., "Core Group Theory and the emancipation agenda", Journal of Organizational Change Management, Vol. ۱۶, No. ۶, ۲۰۰۳, pp. ۶۸۴-۶۹۰.Workecology, "The Core Group Theory Community of Practice",http://www.workecology.com, Dec. ۲۰۰۷.Zapolski. John, "Design as a core strategy",http://www.id.iit.edu, Dec. ۲۰۰۷.۱۲Manage, "Core Group Theory (Kleiner)",http://www.۱۲manage.com, Dec. ۲۰۰۷.

رهبری تیم

مترجمان: هومن درخشانیان-هدی سلیمانیان

خلاصه کتاب: تلخیص: علیرضا غلامی- مقدمه : حتما این مساله که در یکی از گردهمایی های تیمی شرکت کرده و عصبی شوید برایتـان رخ داده است . تـا مـدت به این فکر هستیـد که الاـن زمـان حرکت است یـا اکنون زمـان تصمیم گیری است . اینجـا نوبت رهبری به شما میرسد و فرصت خارق العادهای روبه روی شماست چگونه از این گروه از افرادیک تیم

بـاارزش میسازیـد ؟ شکلی که همواره در سر داشتیـد ؟ چه برنامه ای داریـد ؟ در تمریناتی که من از افراد میخاهم درباره تجربیات تیمی خود چیزی بنویسند بـا این کلمـات برخورد میکنم . تعـارض . ناامیـدی . ناکـامی . جلسـات پنهانیـالبته این تجربیات قاعـدتا با تجربیـاتی چون . موفقیت مشترک . دوستیـابی . لـذت . نشاط فراوان توام است.یک تیم می توانـد بعنوان یک فضا برای برانگیختن انگیزه . انرژی متمرکز وبالاـترین حـد کالاـیی باشـدویا میتوان یـک تیم راماننـد یـک بیابـان بیاتهـا تصور کرد .امـا تفـاوت انهـادر چیست؟البته رهبری یک تیم کار بسیار دشوار و خارق العاده ای نیست. تقریبا هر کسی از عهده رهبری یک تیم برمی اید . اما انچه حایز اهمیت است درک درست وشفاف از عملکرد تیم واینکه چه تفاوتی میان تیم وافراد مستقل وجود دارد .تعهد به هماهنگیاجزا . همـدلی شکیبایی و پایـداری والبته تعـدادی انـدک از تکنیک جهت اقـدام پیش گیرانه میباشد.شـما باید تیم را مدیریت و رهبری کنیـد بـدین معنـا که میـان افراد همـاهنگی . ارزیـابی و کنترل و تلاش را اشاعه دهیـد. و در زمان مقتضـی توجه افراد را به هـدف .

گاهی زمان و گاهی نتیجه عملکرد معطوف کنید.مدیریت مناسب باعث تقویت انگیزه و اطمینان اعضای تیم گشته و موجب اطمینان خاطر انها جهت تلاش . صرف زمان و انرژی روی اهداف میشودتیم چیست ؟انسانها میتونند بعنوان یک گروه با هم به چیزهایی دست پیدا کنند که هر یک به تنهایی قادر به بدست اوردن انها نیستند.Franklin Delanoیک تیم را میتوان به صورت یک گروه از انسانها که برای انجام کاری با هم سازماندهی شده و یا بعنوان یک گروه که کار مشابهی انجام میدهند و به شخص واحدی گزارش میدهند . توصیف نمود.در واقع نمیتوان روی هر گروهی نام تیم را گذاشت حتی برخی از گروهها که گاهی نام های دیگری میگیرند نمای خارق العاده ای از یک کار گروهی هستند .با ید توجه داشت که یک تیم موثر نسبت به یک گروه از افراد ماهر اما منفرد بهتر نتیجه میگیرد. سریعتر حرکت میکند و خلاقانه تر به حل مشکلات میپردازد. البته افرادی در این تیم ها کار میکنند نیز لذت می برند وانگیزه بیشتری پیدا میکنند . در یک جمله انها بهترین های تیمشان را به ارمغان می اورند.بنابراین مزایای تشکیل یک تیم شامل :۱. افزایش قدرت افزایش کاراییبه واسطه تشریک دانش و تجربیات دست فعال بودن.گستردگی دیدگاههاو پنجه نرم کردن با مشکلات۲. تمایل به پاسخگوییموثر به تغییرات و ریسک پذیری۳. مسوولیت مشترک در مقابل وظایف و۴. تعهد مشترک در مقابل اهداف۵. افزایش مسوولیت پذیری در وظایفشناخت مشکلات تیم :به عنوان یک شخص مسوول شما همواره باید مراقب دام های بلقوه سد راه راهبری یک تیم باشید . مهمترین مشکلات رایج میتواند به شرح ذیل باشد.۱.اهداف نامشخص یا متناقض در تیم۲.عدم وجود راندمان مناسب در کار گروهی افراد با یکدیگر۳. زمان بر بودن راهبری تیمزمانیکه تصمیم به ایجاد یک تیم میکنید بر هر دو بعد مزایا و معایب ان بیندیشیدتناقضات افراد که میتواند بعلت تفوت ذاتی باشد . دخالت افراد در مهارت های یکدیگر میتواند باعث رخوت در بروز توانایی و خلاقیت اعضا در گروه گردد. زمان وانرژِ ی که باید صرف تشکیل و پیشرفت یک تیم شود. تامل وتعمق هر چه بیشتر در فرایند تصمیم گیری.توجه داشته باشید که شما بعنوان یک رهبر تیم باید شخصیتی عمل گرا داشته باشید تا بتوانید در میان افراد با این ابعاد منفی به نتیجه دلخواه دست یابید.برای داشتن یک تیم کارا چگونه برنامه ریزی کنیم ؟دانستن اینکه تیم چه میکند؟با اینکه اهداف و ماموریت نهایی یک تیم ویژه ی خود ان تیم است و عملکرد خاصی دارد اما همه تیم ها از یک برنامه عمومی پیروی میکنند. یک تیم باید:اهداف را مشخص کرده و به انها متعهد باشدوفاق جمعی برای رسیدن به اهداف داشته باشد.عملکرد ها را برای انجام وظایف تعیین کنددارای اموزش چند گانه برای افراد باشدبا تمام واحد های در گیر ارتباط برقرار کندتشخیص هدف یک تیم :تیم شما توصیه سیاسی میکند یا به اجرای نقشه استراتژِیک می پردازد؟ ایا به مشکلات کیفیت می پردازد ویا کارهای زیر بنایی بلند مدت انجام میدهد؟ماموریت هر انچه که باشد شما بعنوان رهبر یک تیم باید تیم را متناوبا به مسیر اصلی خود سوق دهید.بعنوان رهبر تیم شما و مدیررانتان نیاز به دید گاهی مشترک از چشم انداز تیم داشته باشید و در رابطه با موراد ذیل نیز باید اتفاق نظر داشته باشید.تصمیمات افراد به ویژه در تیم های چند وظیفه ایقرار دادها با متخصصان خارجی و یا مشاوران و یا یافتن منابع خارجی ویا مشاوران و یا منابع خارجی اضافی برای هر تیمانعطاف در مقابل کارکرد و برنامه تیمبرای داشتن یک تیم پر بار و خوب به یک سری مهارت ها و افراد ماهر و شکیبا در زمینه ارتباطات . درک و مباحثه نیازمند میباشیم.این یک روش برای ترکیب بندی تیم جهت انجام یک پروژ ه موفق است.نسخه استیو سالیوان برای خلق یک تیم خوب و کارا:۱. عقل سلیم و رفتار انسانی / ۵۰٪.۲. علاقه جمعی برای دست یابی به بهترین نتایج/ ۳٪.۲ فرایند شفاف ۲۰٪.۴. علم ودانش محتوایی ۱۰٪.۵. توجه داشته باشید که امیزه ای از موارد فوق به یک تیم موفق تبدیل میشود و به خاطر داشته باشید که دانش محتوایی بخشی از این نسخه است نه چیزی که ان را راهبری میکند .تیم خود را برای موفقیت اماده کنید: بعنوان رهبر تیم شما یک نوع رابطه میان گروه خود و مدیران ارشد ویا مشتری ها می باشد. پس از ابتدا تیم خود را برای دستیابی به موفقیت اماده کنید.تمام پیش فرض های مدیران ارشد و یا مشتریان خود رابررسی کنید بعنوان مثال :ایا اهداف تیم کاملا شفاف است؟ایا بودجه در نظر گرفته شده و زمان تحویل واقعی میباشد؟ایا منابع تخصیص داده شده برای رسیدن به هدف کافی است؟ایا تیم دارای اختیارات و پشتیبانی لازم جهت انجام کار میباشد؟اگر جواب به سوالات بالا خیر است. باید به عقب برگردید و با تیم خود بحث و برای رسیدن به اهداف واقع گرایانه نگاه کنید.پیش گستر باشید : خلاق باشید و بدانید بازگشت به عقب به معنای شکایت . نالیدن ویا رد کردن کار تا زمانی که همه چیز درست نیست . قسمتی از رهبری به معنای پیشگام و ابتکاری بودن می باشد.اگر از نظر منابع در تنگنا هستید:از اطرافیان خود کمک بگیرید. میتوانید از هر شخص شایسته ای در این زمینه ایده و کمک بخواهید.از بخش ها و واحدهای دیگر مساعدت بطلبید.ازابتکارعمل خود جهت تامین افراد. وسایل .امکانات و تکنولوژی لازم بهره ببرید.اگر چارت زمانی و یا بودجه شما کاملا غیر واقعی بود:-جایگزین واقعی تر انتخاب کنید- توجیه قدرتمندی برای انچه نیاز دارید بیاورید- احتیاجات خود را برای دریافت منابع بیشتر اثبات کنید- آنچه که بر محدوده زمانی و مالی موجود میتوان انجام داد را شرح داده و نشان دهیدواقع گرا باشید :اگر مطمئن هستید که زمانبندی شما غیرواقعی است ویا منابع شما کافی نیست اماهنوزبرعقید خود مبنی برانجام کاربه نحو احسن پافشاری میکنید.شما تیم خود را محکوم به فنا نموده اید خواسته اندیشی وافکار واهی فقط به ناامیدی وشکست منتهی میگردد و شما اعتبار خود را نه تنها درمقابل مدیریت ارشد بلکه در برابر اعضای تیم از دست خواهید داد.پس واقع بینانه بیندیشید واگراهداف شما دست نیافتنی است ان را رها کنید.چگونه یک تیم کارا و پر بار داشته باشیم ؟شناسایی نقش های تیم: با اینکه هر تیم بنا بر مقتضیات خود نیازمند یک سری ازتوانایی ها میباشد . اما تقریبا تمام تیم ها نیازمند یک سری نقش های ازپیش تعیین شده برای اجرای امور عمومی میباشند . در زمان فرم دهی یک تیم این نقش ها و مسولیت ها را باید در ذهن خود داشته باشید.انتخاب بهترین ها و مناسب تری ها برای عضویت در تیم :در هنگام انتخاب یک عضو جدید حتما از توانای فرد در به اشتراک گذاشتن توانایی و مهارت های خود در تیم اطمینان داشته باشید و نه تنها به افرادی که دارای توانایی مورد نظر شما هستند بلکه به انهایی که توانایی بالقوه فراگیری و پیشرفت در توانایی شما را دارند نیز توجه کنید این مهارت ها میتوانند مهارت های میان فردی یا گروهی و یا تیمی باشند. استخدام بر اساس نگرش و رفتار اموزش برای اموختن مهارتهاست : بدیهی است که شرکت کنندگان در یک تیم نیازمند اموزش های بخصوصی درارتباط با مسوولیت هایشان هستند . اما بسیاری از مدیران صرفا برروی یافتن افرادی با داشتن مهارت و تجربه یا دانش خاصی تمرکز می کنند . مدیران موفق همواره بر این نکته پا فشاری میکنند که رفتار و نگرش افراد به همان مهمی مهارت و تجربه حتی در مشاغل حساس میباشد. اندازه یک تیم ؟ این یک تمایل ذاتی است که خواستار یک تیم بزرگ باشیم رهبران مایلند تمامی افرادی کهبه نحوی از نتیجه کار تیمی منتفع شده و یا تاثیر میپذیرند به نوعی درگیر تیم شوند اما باید به یاد داشته باشیم که هر چه تعداد افراد درون یک تیم زیاد شود کارای و بهره وری تیم مورد تهدید قرار میگیرد. چند نکته برای انتخاب اعضای تیم: -افرادی ر به کار گیرید که قادر به همکاری در مجموعه ای از مهارت های مورد نیاز شما باشند. - افرادی را انتخاب کنیدکه مشخصا مهارت های حل مشکل و تصمیم گیری را داشته باشند . -از توصیه و پیشنهاد های همکاران و مدیران خود بهره جویید . -از افرادی که برای عضویت در تیم میگیرید سعی کنید تجربه کافی داشته باشند. -افرادی رابیابید که همکاری در تیم شما را همانند فرصتی برای اموختن و به اشتراک گذاشتن توانایی ها و تجربیات در تیم بدانند. نسبت به انگیزه افراد حساس باشید. هر شخصی با ورود خود به تیم توانایی ها و انگیزه ها و علایق خود را همراه با خود می آورد . هنر انتخاب افراد در شناخت علایق و خواست های انهاست. عموما چه چیز های باعث

انگیزه افراد میشود (پول – موارد مالی) بعنوان مثال بعضی ها میخواهند : فرصتی را برای پرورش و ترقی داشته باشند و یا یک تجربه خوب داشته باشند از یک موفقیت خلاقانه. فرایند تصمیم گیری مورد نیاز تیم خود را انتخاب کنید : غالبا تصمیم گیری به طرق زیر اخذ میگردد: ۱ .تصمیم گیری رهبر و انتقال ان به اعضا : این راه میتواند یکی از سریع ترین طرق و البته حاوی کمترین حمایت از طرف تیم باشد البته اگر اعضا احساس کنند که نظرات انها نیز شنیده ومورد توجه قرار میگیرد این روش میتواند خوب عمل کند . ۲. تصمیم گیری با رائ اکثریت: این روش قابل قبول تر و قابل لمس تر برای افراد بوده والبته افراد مخالف همواره احساس تنهایی و جا ماندگی دارند. ۳. تصمیم گیری گروه کوچک خبرگان: این روش روش اعتماد واطمینان از سوی دیگران تلقی میشود . ۴. تصمیم گیری بر اساس اجماع و توافق عمومی: البته این به معنای کسب رضایت تک تک افراد تیم بر سر تصمیم نیست بلکه به معنای کنار امدن با تصمیم گرفته شده می باشد . نتیجه این روش ساختار دهی به تعهد افراد میباشد انواع مختلفی از تصمیم گیری وجود دارد اما اینکه کدام بهتر است مستقیما وابسته به پشتیبانی و پذیرش اعضای تیم میباشد. با نظر خواهی ازتمام اعضای تیم انها را تشویق وبا انگیزه نمایید : برای درگیر کردن تمام افراد تیم از تمام انها صراحتا نظر خواهی کنید و گاهی جریان ازاد جلسه را به سمت دیگران سوق دهید . بعضی افراد صحبت کردن درمیان جمع را بدون امادگی قبلی دوست ندارند و برای بازگو کردن عقاید خود احساس خجالت میکنند پس درجلسات برای تمام اعضا زمان ابراز عقاید را بگنجانید تا تمام تیم ازان منتفع شود. حالاـ فرض کنید درباره موضوعی تیم به ناسازگاری برخورده و شما برای دستیابیه نتیجه قابل قبول به انها کمک میکنید . چگونه ؟ در زیر تعدادی از روش ها اورده شده است : تیم را به سوی هدف غایی ان راهنمایی کنید – افراد را به اشتراک گذاردن افکار و عقاید متفاوت و اجماع عمومی تشویق کنید. - به افراد نشان دهید که با تمرکز و اولویت دادن به اهداف تیم نسبت به اهدف فردی تیم به تمام اهداف و منابع خود دست خواهند یافت. برای تشویق کار تیمی نسبت به عملکرد فردی از سیستم پاداش استفاده نمایید. تیم خود را قدرتمند کنید:در صورت امکان ازرائ اکثریت استفاده نمایید - تیم خود را به حل مشکلات مربوط به حوزهی تخصص مربوطشان تشویق کنید - پذیرای ایده های جدید و افکار تیم خود باشید - به تقویت مشارکت اعضا در وظافشان بپردازید روش رهبری تیم خود را ازمایش کنید: پیش از بررسی وانتقاد از تیم خود به عقب بازگشته و بصورت صادقانه و دقیق به روش رهبری خود نگاهی بیندازید . ممکن است رفتار و روش شما مسبب مشکل بوده و یا حداقل باعث تشدید مشکل شده باشد وازفهرستی برای بررسی کارخود استفاده کنید. وگاهی هم مشکل ممکن است از طرف اعضا باشد . معمولا یکی از افراد تیم نسبت به دیگر اعضای تیم مشکل ساز تر بوده و این شخص میتواند توسط دیگر اعضا بعنوان یک : شخص از زیر کار درو که نمیخاهد وظایف محوله را به درستی انجام دهد نگریسته میشود- شخص نیمه رهبر که میخاهد بر کل تیم تسلط داشته باشد– شخص خواهان ترقی که تمام اعتبار تیم را برای خودش میخاهد. هرگز تظاهربرعدم وجود مشکل نکنید این روش وضع را وخیم تر میکند. حالا روش هایی معرفی میگردد که میتواند مثمر ثمر باشند ۱- درابتدا به طور خصوصی با فرد صحبت نمایید و مشکل را برای وی تصریح نمایید وقضاوت دیگران درباره وی را مطرح نمایید و سعی نمایید درباره طرزعملکرد خود نیز توضیح دهید ۲-بعد از مکالمه خصوصی با فرد به بررسی عملکرد ومشکل ساز بودن وی بپردازید ایا عواملی وجود دارد که فرد فکر کند که از اهمیتی برای گروه بر خوردارنمی باشد؟ وی از تیم در قبال عملکرد خود چه چیزی دریافت می نماید؟ ۳- اگرصلاح است ازدیگرافراد تیم به صورت خصوصی درباره اینکه چرا فرد موردنظرعملکرد مناسب را نداد سوال کنید ودقت نمایید طرح این سوال برای یافتن دلایل مشکل بوده نه ایجاد فضای انتقاد. ۴-اگرراه حل اسان بود این کار را سریعا انجام دهید و مشکل را بر طرف نمایید. ۵- درصورت لزوم با فرد مورد نظر دوباره صحبت کرده و از تقدم و اهمیت اهداف تیم و نقش وی در دست یابی به اهداف وی را آگاه سازید. ۶- با طی مراحل فوق اگر در نگرش و عملکرد فرد تفاوتی حاصل نشد به بررسی حذف وی بپردازید.تعارض بین افراد : هرشکلی از تعارض غیر خلاقانه خصومت میان اعضا اختلاف عقیده وسرسختی میتواند باعث اختلال در کار تیمی شود در مقابل هر گونه اختلال در روابط بین افراد هوشیار باشید. مراحل تعارض : ۱. تعارض راشناسایی کنید ، ممکن است ناگهان ظاهر نشود اما شما باید نشانه های خصومت را احساس کنید،دوتن از پرسنل ممکن است از هم دوری کنند و یا در جلسات بی محابا از هم انتقاد کنند، وقتی با هم روبه رو می شوند به حرکات بدن و تن صیایشان توجه کنید ۲-در ارتباط با هر فردی کنکاش کنید. به دقت گوش کنید و مشاهده کنید. دنبال ریشه های تعارض باشید. ۳- بعد از گوش کردن به صحبت های طرفین ، انها را کنار هم قرار دهید و سعی کنید بی طرفانه قضاوت کنید ۴- اگر حکمیت موفقیت امیز بود، سوء تفاهمات حل میشود و یا حد اقل کاهش می یابد. اگر این سیستم موفقیت امیز نبود شما ناچاربه انتقال یک یا هر دو نیروی مورد بحث خواهید بود. نیرو دادن به تیم : مرتبا اهداف تیم را بازرسی کنید، مطمعن شوید که اهداف تیم در راستای اهداف سازمان است،و مدیران ارشد در جریان پروزه هستند. با کار تیمی اهداف تیم را به وظایف تخصصی ریزتر تقسیم کنید و جدول زمانی برای اجرای انها تهیه کنید . بیش از حد خوشبین نباشید، همیشه انتظار درصدی از خطا را در کار های خود داشته باشید و در عین حال کارهایی که تیمتان میتواند انجام دهد دست کم نگیرید و اگر انتظارات را بیش از حد کم کنید ، توانای های تیم را از دست داده اید.پاداش اعضای تیم فراموش نشود: تیم ها هم مثل انسانها با پاداش دادن دارای انگیزه میشوند. یک سیستم خوب پاداش کمکی است برای رسیدن به موفقیت در تنظیم یک سیستم خوب مطمعن باشید که : تاکید بر روی تیم است نه فرد- تخصیص پاداش فقط در پایان دوره نباشد بلکه میتواند در دستیابی به شاخص های استراتزیک در طول مسیر نیز باشد. دقیقا در نظر گرفته شود که چه کسانی باید پاداش بگیرند – درباره افرادی که در میانه راه پروژ را ترک میکنند یا به تیم اضافه میشوند رهکارهایی در نظر گرفته شود. و حالا نکاتی در مورد نیرو دادن به تیم: روح خوش بینی را جاری کنید . پنج دقیقه اول هر جلسه را به این کار اختصاص دهید و کارهای انجام شده را بازگو کنید – به اعضای تیم یاد اوری کنید که تحقق منافع فردی انها در گرو موفقیت گروه است . پیروزی های کوچکی را که میتواند باعث ایجاد صمیمیت شود را شناسایی کنید و به اعضای تیم مقصود از کاری را که انجام میدهند را یاداوری کنید. پاداش ها میتوانند مانند اهداء تیشرت ، بلیط مسافرتی ، نهار ، لیوان و نشریه و نظایر ان باشد. به ترفیع پرسنل خارج از وظایف تیم هم کمک کنید، حتی اگر این کار برایتان مشکل باشد: از سیستم پاداش خلاقانه استفاده کنید، خلاق باشید و از پاداش هایی استفاده کنید که برای اعضای تیم جذاب باشد و سعی کنید دستاورد های مهم تیم را به دیران ارشد گزارش دهید – درج تشویق ها در پرونده هم تصمیم گیری خوبی میتواند باشد.بهترین پاداشی که میتانید به اعضا بدهید دادن بازخورد مثبت میباشد، قدر دانی از اعضا در جلسات عمومی میتواند مفید باشد. دسته بندی : دسته بندی وقتی رخ میدهد که یکی از زیر گروه ها به طور کامل ازتیم جدا شود. این زیر گروه فلسفه یا روش متفاوتی نسبت به تیم دارد. مذاکرات با بیمیلی دنبال میشود و رسیدن به اجماع برای تیم غیر قابل دسترسی میباشد. بد اخلاقی گروهی از وقتی شروع میشود که: بعضی از افراد خود را از همه نظر زرنگ تر، باارزش ترو قوی تر بداند. سیستم پاداش غیر عادلانه باشد – یکی از گروه هاقدرتمند تر از دیگران باشد – گروههای که احساس کنند ارشدیت انها برایشان مزیت محسوب میشود. فراتر از دسته بندی ها حرکت کنید : دسته بندی ها میتواند تمام کارهای یک تیم را خراب کند ، شما بعنوان یک رهبر باید بتوانید این دسته بندی ها را تشخیص دهید، منابع وعلل ان را دریابید و بدانید که چگونه میتونید ان را حذف کنید یا تاثیر ان را کم کنید، مدیریت و ارایش مجدد دسته بندی ها و کنترل تیم و زیرگروه های ان باید بسیار هدفمند و جدی صورت گیرد.

نکاتی برای حذف دسته بندی ها: ترکیب تیم ها را عوض کنید. تیم ها را به شکلی تشکیل دهید که به جای اینکه مرزبندیهای ان باعث اشتقاق شود ،یاداور همگرایی افراد با هم باشید. توازن قوا را در تیم به وجود اورید. سیستم پاداش را مجددا بیازمایید. چگونه عملیات را ارزیابی کنیم ؟ برای سنجش ارزیابی عملکرد تیم از مقیاس مناسب استفاده کنید. تیم ها میتوانند مقیاسهای مناسب را برای سنجش عملکرد خود در راه دستیابی به اهدافشان ، تعیین کنند، برای هر پروژه بسته به بزرگی و کوچکی کارهایی که باید انجام شود، مقایسه های متفاوتی وجود دارد. در ادامه شما را با نمونه های از موضوعات قابل سنجش در پروژ ها اشنا می کنیم. - رسیدن به اهداف تجاری که بر عهده تیم گذاشته شده است - رضایت مشتریان -قیمت واقعی پروژه انجام شده در مقایسه با بودجه کیفیت مصول یا خدمات -سود اوری -زمان تحویل سفارش -اتلاف وقف (ساعت) عوامل ارزیابی عملکرد: در ارزیابی عملکرد سنتی،بیشترین توجه روی نتایج نهایی و خروجی کار بود. اولین تفاوت این روش با روش های جدید این است که در روش های جدید اگر چه دست یابی به هدف بسیار مهم است اما راههایی که تیم را برای دست یابی به اهداف پیموده نیز مهم است. در راه رسیدن تیم به اهداف، کار گروهی یکی از مقایسه های مهم است. معیارهای ارزیابی که در لیست زیر امده اند .نتایج و فرایند ها : دست یابی به اهداف - رضایت مشتری - کیفیت نهایی کاردانش فنی وبه دست اوردن مهارت لازم انتخاب روش ارزیابی : روش های بسیاری برای اندازه گیری موفقیت تیم وجود دارد که بر اساس پیچیدگی پروژ ها، زمان مورد نیاز و قیمت ان انتخاب میشود. این روش هاشامل ۱-مقایسه با تیم های مشابه در سازمان های مشابه ۲- نظارت بر تیم بوسیله یک مشاور که عضو تیم نباشد ۳-ارزیابی فرایند انجام کارها با استفاده از اهداف و جدول برنامه ریزی ۴-تشویق مرتب، بحث های غیر رسمی برای دست یابی به یک تیم پویا و فعال ۵-جلسات نقد وبررسی، اینکه چه کارهایی به خوبی انجام شده و چه کارهایی درست انجام نشده و چگونه این تجارب میتواند در پروژ های اتی کاربرد داشته باشد

نام کتاب : رهبری تیم مترجمان : هومن درخشانیان و هدی سلیمانیان فرخ چاپ : اول بهار ۱۳۸۸ شمارگان : ۱۰۰۰ نسخه شابک :۹۷۸-۹۶۴-۷۷۲۵-۸۳- ۵ موضوع :گروه های کار- مدیریت مشخصات نشر : تهران – موسسه کتاب مهربان نشر .۱۳۸۸ ناشر : موسسه کتاب مهربان نشر

اوج گیری تیمی

نویسنده: کن بلانچارد تلخیص:فاطمه حسین پور":امروزه بیشتر افراد حداقل در یک کار جمعی فعالیت دارند اما متاسفانه یکی از بزرگترین موانع بر سر راه موفقیت گروه ها این است که افراد جهت کار گروهی آموزش های لازم را ندیده اند تا بتوانند به نحوی از بخش در یک گروه شرکت کنند.متأسفانه عده ی کمی آگاهی دارند که چگونه گروهی ایجاد کنند تا همه ی از او بتوانند از دانش تجربه انگیزه ی خود استفاده کنند به همین دلیل همواره از پذیرش کار گروهی سرباز می زنند وتمایل دارند ک کارها را به صورت انفرادی انجام دهند. این راه حل درستی برای حل مشکلات دنیای کنونی نیست کتاب اوج گیری تیمی در حقیقت یک برنامه ی سازمانی است که به ما می گوید چگونه یک تیم بهتر سازیم تا یک گروهی پیشرفته داشته باشیم.حال گروه پیشرفته چه گروهی است؟ افراد گروه ویژگی های زیر را دارند:۱- اطلاعات خود را با دیگران در میان می گذارند و با این کار حس اعتماد و مسئولیت ؟ یکدیگر را ارتقاء می بخشند۲- محدوده ی کاری خود را به طور دقیق مشخص می کند تا هر کس بتواند در آنجا آزادانه فعالیت نماید.۳- مهارت های مدیریت بر خویشتن را می آموزند تا بتوانند تصمیمات بهتری بگیرند و به نتایج بهتری دست یابند.تمام کارهای گروهی سازمان ؟ بر اینکه با موفقیت اجرا شوند بهره وری، سلامت روحی کارکنان و ارزش های سازمان را ارتقا می دهند که این امر نهایتاً موجب ارتقاء سطح عملکرد کارکنان خواهد شد.این کتاب با سه گام فعال هدایت می کند تا درباره ی مدیریت به نتایج مطلوب دست یابید:۱- آغاز فراگیری مهارت های تشکیل یک گروه پیشرفته۲- تسریع در انجام تغییرات۳- تسلط کامل به مهارت هافصل اول:درک نهایی گروه پیشرفتهامروزه کار گروهی جز ملزومات تمامی امور سازمانی است. متأسفانه در معیاری از سازمانها تصور می شود هر سازمان همواره فرمانرو و دیگر اعضا فرمانبردار هستند. به عبارت دیگر قوانین سنتی و قدیمی ؟؟ هنوز بسیاری از مراکز کاری وجود دارد. بنظر آن ها اختیارات کنترل و تصمیم گیری و سازمان تنها به دست رییس است و کارکنان همگی می بایستی مطیع او باشند و به این امر ؟ کار گروهی هماهنگی ندارد.چرا امروزه به گروهی متفاوت از گذشته احتیاج داریم؟امروزه که دنیای تجارت دایماً در حال تغییر و تحول است تصمیم گیری بر مبنای نظریات عده ای کم نتایج مطلوبی نخواهد داد. به علاوه متمرکز کردن قدرت تصمیم گیری موجب تحمیل مسوولیت بیش از حد بر دوش تصمیم گیرندگان و سرخوردگی افراد گروه می شود. همچنین ارتباطات در یک تیم سنتی به آرامی پیش می رود زیرا سرعت تصمیم گیری پایین است و افراد تا زمان مشخصی اجازه ندارند وارد عمل شوند و تا زمانی که تصمیم گرفته نشود هیچ عملی انجام نمی گیرد با این گونه رویکرد سازمان ها نمی توانند رقابت موفقیت آمیزی داشته باشند. در محیط کاری احساس می کنند بیهوده تقسیم کار و ؟ اختیار در یک گروه موجب رونق تجارت می شود.*یک گروه با چه خصوصیاتی می تواند به نتایج مطلوب برسد؟در دنیای تجاری امروز که به طور متمرکز دستخوش تغییرات است باید برای رسیدن به موفقیت به دنبال روش کاری جدید باشیم تا گروه را به یک مرحله ی بالاتر هدایت کنیم. به عبارت دیگر گروهی بسازیم که افراد بتوانند با دانش تجربه، انگیزه ی درونی خود آشکار کنند و بتوانند تصمیم گیری کنند و مسوولیت پذیر شوند. در واقع حس مسوولیت لازمه ی حرکت به سوی موفقیت بیشتر است.*مشخصه های یک گروه پیشرفته:۱- اعضای آن با مهارت فوق العاده با یکدیگر در تعامل اند تا بتوانند از نظریات و انگیزه ی یکدیگر در جهت ایجاد حس اعتماد و مسوولیت استفاده کنند۲- تبادل اطلاعات و ارائه ی دانسته ها در گروه پیشبرد و موفقیت آن ها را ضمانت می کند.۳-تقسیم کار گروهی و شرح وظایف افراد باعث می شود تا هر کس بتواند در حوزه ی کاری خود آزادانه فعالیت کند.۴- در این سیستم افراد مهارت های مدیریت را می آموزند تا بتوانند تصمیمات بهتری اتخاذ کنند و به نتایج مطلوب تری دست یابند. ۵-تیمی هستند که اعضای آن از زمان و استعداد اعضای دیگر و حتی رهبر گروه استفاده ی بهینه می نمایند •. نقش رهبران در گروه های پیشرفتهمعمولاً تقسیمات کاری روزانه و تعیین مسوولیت ها برای رسیدن به موفقیت در یک تیم به عهده ی رهبر گروه است که این وظیفه یکی از مسلم ترین وظایف یک رهبر به شمار می رود.براساس تئوری های مدیریتی اثبات شده هر قرن اخیره بیشتر کارکنان تمایل ندارند مسوولیت های سنگین را بپذیرند و اگر شخصی ناظر بر کارهای آنان نباشند دقت تلف می کنند. بنابراین از رهبران انتظار می رود بر کار اعضای گروه نزدیک و به طور متستمر نظارت کنند و مسوولیت کاری را به عهده ی آنان نگذارند اما زمانی که صحبت از واگذاری مسوولیت به اعضای گروه را می کنیم، به نظر می آید ؟ اولیه ی رهبران خللی وارد می شود. ولی واقعیت این گونه نیست بسیاری از مدیران، رهبران و سرپرستان زمانی که در چنین شرایط جدیدی قرار می گیرند اولین سؤالی که از خود می پرسند این است که در این محیط جدید نقش من چیست؟ اگر اعضای گروه به جای من تصمیم

گیری کننـد پس وظیفه ی من به عنوان رهبر چیست؟اما در اصل واگذاری یک سری مسوولیت ها به کارکنان نه تنها بر نقش مدیر داخلی وارد نمی سازد بلکه نقش آنان را برجسته و تقویت می کند زیرا با این تعویض اختیار، رهبران می توانند فعالیت های جدیدی را آغاز کنند. به خصوص آن دسته از کارهایی که بیش از آن جهت ترویج در تصمیم گیری کنار گذاشته شده بودند.قابل درک است که رهبر موفق، مؤثرترین عامل پیشرفت سازمان است.*مزایای داشتن یک گروه پیشرفته:به طور نمونه یک فروشگاه زنجیره ای ؟؟؟ مالی چشمگیری در حدود ۱۴۰ تا ۲۲۰ درصد به صورت سالانه داشت زمانی که آن ها مفاهیم گروه پیشرفته را داخل شرکت پیاده سازی کردند این نرخ به ۷۰٪ کاهش یافت که موجب ذخیره ی مالی قابل توجه ای از هزینه های استخدام، آموزش نیروی انسانی جدید، تلفات ناشی از عدم آشنایی با کار و... گشت که از لحاظ کارکنان این نتایج مطلوب ارزش تلاش های متمرکز را داشت.*تجسم گروه کاری به عنوان یک گروه پیشرفتها به این حال آموختیم یک گروه پیشرفته چیست و چرا وجود آنان در دنیای تجاری امروز حایز اهمیت است امروزه دنیای کار بسیار پیچیده و پویا است به نحوی که انجام کارها به صورت ابتدای و به روش سنتی به آسانی انجام پذیر نیست. سازمانها احتیاج به یک گروه کاری پیشرفته با اختیارات گسترده دارند تا افراد با انرژی و اخلاقیت بتوانند فرصت هایی را برای گروه ایجاد کنند تا سازمان به ارزش های بالاتری دست یابد.یک گروه پیشرفته، افراد را تشویق می کند که احساس مفید بودن و مسوولیت پذیری داشته باشند و در کار دیگر شوند تا از دانش، تجربه و انگیزه ی خود جهت رسیدن به نتایج مطلوب و سودرسانی به گروه و سازمان استفاده نمایند.حال در ادامه می خواهیم از طریق ۳ گام اساسی یک گروه پیشرفته ایجاد کنیم.۳ گام اساسی در ایجاد یک گروه گاری پیشرفته:گام اول) آغاز فراگیری مهارت های ایجاد در یک گروه پیشرفتهگام دوم) تسریع بخشیدن به ایجاد تغییراتگام سوم) تسلط کامل به مهارت های یاد شدهفصل دوم: گام اول آغاز فراگیری مهارت های ایجاد یک گروه پیشرفته:در این بخش می آموزید چگونه از اطلاعات موجود در سازمان استفاده کنید تا مسوولیت ها مشخص شود •.وجود اطلاعات لازمه ی تصمیم گیری است.در هر فرایند تغییر، باید یک قطعه ی شروع وجود داشته باشد و یک سری اطلاعات داشته باشیم. برای درک این موضوع فرض کنید معماری هستید که از شما خواسته شده خانه ای برای یک خانواده طراحی کنید. شما بیش از آن که بخواهید به شکل خانه و اینکه چگونه ساخته شود فکر کنید، احتیاج به داشتن یک سری مطالب دارید. هم چنین فرض کنید که هیچ دسترسی به اعضای خانواده ندارید تا از نیازهای آنان مطلع شودی می بایست خانه را براساس فرضیات خود طراحی کنید. بنابراین خانه ای برای یک خانواده معمولی که به طور متوسط ها نزند طراحی کرده و در منطقه ای با آب و هوای معتدل می سازید. حال فرض کنید طی دیداری با آن خانواده متوجه می شوید آن ها یک خانواده ی نه نفره هستید و تمایل دارند خانه ی آن ها در ناحیه ی سردسیر باشند. بدون شک دچار یأس و ناراحتی می شود.زیرا تمام انرژی و وقت خود را بیهوده صرف نموده اید، زیرا خانه ای که ساخته شده مناسب آن ها نیست. در یک گروه کاری هم همینگونه است اگر بخواهیم یک گروه کاری پیشرفته داشته باشیم گروه باید اطلاع رسانی خوبی داشته باشد هرچه اطلاعات آزادانه تر در اختیار افراد قرار گیرد. نیروی ذهنی سریع تر به حل مشکلات می پردازد و در سند تجاری بسیار سریع خواهد بود.*اطلاع رسانی در یک گروه پیشرفته:شروع کار گروهی در یک تیم پیشرفته با تسهیم اطلاعات انجام می شود. چرا که اطلاع رسانی دقیق موفقیت کارکنان را در انجام کارهای روزمره تضمین می کند. بدون شک تبادل اطلاعات و در جریان قرار گرفتن افراد گروه از مشکلات موجب تسریع حل آن می گردد اطلاعات برای نیرو و انرژی که به آن دسترسی دارند که در سازمان به عنوان افراد قدرتمند ساخته می شوند اما همان طور که ذکر شده هر چه افراد بیشتر در فرآیند تصمیم گیری سازمان دخیل باشد قدرت سازمانی افزایش خواهد یافت اطلاع رسانی در عمل کار به معنای فرآیند برقراری ارتباط میان افرادی است که اهداف ؟ را دنبال می کند به عبارت دیگر، افرادی که با یکدیگر جهت رسیدن به نتایج مشترک، همکاری می کند، به اطلاعات یکدیگر در زمینه های مختلف کاری احتیاج دارند.در گذشته ارتباطات نتنها میان رهبر اعضای گروه برقرار بود در حالی که در محیط کاری یک گروه پیشرفته، ارتباطات وسیع تر است و شامل اعضای گروه رهبر گروه و مشتریان است •.اطلاع رسانی راهی به سوی بهبود و فرایند تولید:در یک کارخانه گروهی از کارگران خط تولید که با دستگاه خاصی کار می کردند هنگام تعویض قالب به علت سنگینی دتسگاه و پیچیدگی آن حدود دو ساعت و نیم دستگاه را خاموش کردند و در نتیجه هیچ تولیدی انجام نگرفت بنابراین مدیر کارخانه با بررسی این عملیات در کشورهای دیگر دریافت که آن ها ؟ کار را در مدت ۱۰ دقیقه انجام می دهند. در ابتدا کارگران باور نمی کردند. و به نظرشان این امر غیرممکن بود.اما پس از اطمینان یافتن در جهت این مسأله ؟ کردند راهی جهت کاهش زمان تعویض قالب بیابند. آن به طور مداوم روی این مقاله کار کردند و با گذشت یک سال از آغاز پروژه زمان تعویض قالب را به ۵ دقیقه رساندند.آن ها با تلاش بسیار به این زمان رسیدند و با این کار تولید را چند برابر کردند. کارخانه تنها از طریق قرار دادن اطلاعات جدید در اختیار کارگران توانست به این منافع برسد.*اعتماددر زمانی که اطلاعات خود را در اختیار دیگری می گذاریم در حقیقت به وی اعتماد کرده ایم می دانیم که او مسوولیت این اطلاعات را بر عهده خواهد داشت. گروه های پیشرفته گروه های قدرتمندی هستند که اطلاعات در فضایی از اعتماد و احترام ما آزادانه در اختیار آنان قرار می گیرد. اعضای گروه می دانند که اعتماد موجود در آنان حمایت خواهد نمود بنابراین اطلاعات حساس و مهم را آزادانه در اختیار یکدیگر قرار می دهند گروه به موفقیت کامل دست یابد.فصل سوم:*روشن سازی حد و مرزها جهت ایجاد فعالیت متمرکز:هنگامی که فعالیت خود را جهت تشکیل یک گروه پیشرفته آغاز می کنیم آزادی عمل آمیخته با مسوولیت ها و اختیارات کمی مجسم به نظر می آید زیرا نمی دانیم چه کارهایی را می توانیم انجام دهیم و انجام چه کارهایی در حیطه ی وظایف ها نیست. در این جا مرزها با ارزش می شوند چرا که در تعریف اختیارات ما را یاری می نمایند و این امکان را می دهد که تصمیمات بهتری بگیریم و فعالیت های خود را مستقیماً انجام دهیم.*مرز چیست؟مرز را می توان یک حد یا یک خط جداکننده دانست. این مرز است که اختیارات را مشخص می کند به عنوان مثال دیواری که اموال ما را از دارایی همسایه جدا می کند یک مرز است و می دانیم که درختان و گیاهان خود را باید در محیط خانه ی خود بکاریم. ما می توانیم برای دارایی خود به راحتی تصمیم گیری کنیم. چرا که حد و مرز دارایی های ما کاملاً تعریف شده است اگر حد و مرزها به خوبی روشن نشده باشد، افراد برای دیگران هم تصمیم گیری می کنند. در تاریخ نمونه های بسیاری از این موارد وجود دارد که اگثر جنگ ها به دلیل وجود حدومرز نامشخص آغاز شده است.انجام اقدامات مستقل احتیاج به مرز شخصی دارد تا افراد بتوانند با اختیار تام است به فعالیت بزنند. هدف از مشخص کردن این حدو مرزها در یک گروه کاری پیشرفته محدود کردن افراد نیست بلکه ایجاد مسوولیت و آزادی عمل در انجام فعالیت هاست. سیستم قدیمی، حدومرزها را کوچک می کرد در حالی که سیستم گروه پیشرفته آن ها را گسترش می دهد و از افراد می خواهد تا مسوولیت وسیع تریرا بر عهده بگیرند. آن ها نه تنها مسئوول کارهای خود هستند بلکه در عملکرد سازمانی هم سهیم می باشند. اما در سیستم قدیمی افراد تنها فعالیتی را انجام می دهند و نتیجه ی حاصله به آن ها مرتبط نمی شد •.حدومرزها قدرت خلاقیت را تقویت می کند:جهت بررسی چگونگی تغییر رفتار در برابر محدودیت ها، محققان گروهی از کودکان را برای بازی کردن به یک محوطه ی باز و وسیع بردند سعی کودکان بر این بود که دایماً در کنار یکدیگر باشند و از همدیگر دور نشوند و با وجود باز بودن محوطه هیچ کدام از آن ها از دیگری فاصله نمی گرفت و سپس محققان کودکان را به یک محوطه بسته بردند که سرتاسر آن حفاظ بندی

شده بود اما با این بار کودکان تمایل شدیدی به بازدید از نقاط انتهای محوطه داشتند و دایماً از یکدیگر فاصله می گرفتند تا نقاط جدیدی را بیابند. اگر ما این فعال را به رفتارهای سازمانی ارجاع دهیم خواهیم دید هر گاه حد و مرز کاری برای افراد ناشناخته باشد آن ها تمایل دارند محدوده ی امن و فضایی کاری خود که با شناخت و قوانین آن آشنا هستید فعالیت کنند. اما اگر حد و مرزی برای آنان تعیین کنیم سعی می کنند در داخل این محدوده به کشف مسایل جدیدتری بپردازند نمونه ی بارز این مسأله در سازمان زمانی است که مشکلی در بخشی ایجاد می شود و تا زمانی که این مشکل در سازمان وجود دارد افراد به طور دایم شکایت دارند که ما از امکانات وسیعی برخوردار نیستیم تا بتوانیم این مشکل را حل کنیم اما به محض آنکه مدیریت تسهیلات لازم برای آنان مهیا می کند و در کنار آن محدودیت های مالی و زمانی قرار می دهد به راحتی در محدوده ی تعیین شده فعالیت می کنند تا مشکل را برطرف کنند در حالی که قبل از آن هم این تسهیلات در سازمان وجود داشت ولی به دلیل عدم ایجاد حدو مرزها، افراد قادر نبودند آزادانه فعالیت کنند •..حد و مرزها یک هشدارهدف اولیه از تشکیل یک تیم پیشرفته ایجاد فضایی آزاد جهت فعالیت افراد است. بنابراین در گام نخست، حد و مرزها، باید به نحوه ی متعادل تعیین شود. که میزان محدودیت مشخص باشد تا افراد در تنگنا قرار نگیرند دوست آزادی عمل میان نباشد که مانع از کار صحیح افراد شود و بهتر است حدو مرزها کمی محدود باشند زیرا وسیع تر کردن این حدود در آینده کار آسانی است ما اگر از همان ابتدا این حد مرزها را وسیع تعریف کنیم و سپس متوجه شویم که افراد قادر به پذیرش مسوولیت در این محدوده ی وسیع نیستند، کوچک کردن این حدود کار بسیار دشواری خواهد بود •. ماهی کوییکی از محبوب ترین ماهی هایی که در ژاپن وجود دارد ماهی به نام کوی است، جالب ترین موضوع در رابطه با کوی این است که اگر آن را در یک تنگ کوچک بگذاری به اندازه ۲ تا ۳ اینچ رسند خواهد کرد ولی رسند آن در یک ظرف بزرگ تا ؟ خواهد رسید و نهایتاً اگر در یک دریاچه ی بزرگ زندگی کند به ۳ فوت می رسد در حقیقت اندازه ی این ماهی با محیطی که در آن زندگی می کند ارتباط مستقیم دارد. این پدیده ی طبیعی در سازمان هایی با گروه هایی پیشرفته مصداق دارد. رشد افراد در سازمان بستگی به محیط کاری او دارد. اگر به آن ها اجازه داده شود تا آزادانه عمل کنند و با دیگر افراد ارتباط مناسب داشته باشند رشد خواهند کرد. به خاطر داشته باشید حد و مرزها به افرادی می گویند چه کاری را می توانند انجام دهند نه اینکه چه کاری را نمی توانند انجام بدهند.ویلیام گراهامفصل چهارم:*برای ارتقاء مشارکت در امور مانند یک تیم عمل کنید:از دهه ی ۱۹۸۰ به بعد که بخش های اولیه در زمینه ی کیفیت آغاز گشت مشارکت کارکنان در امور سازمانی بسیار فراگیر شد. تمام افراد در سطوح مختلف سازمانی به خصوص آن دسته از کسانی که در خطوط تولید مشغول به فعالیت بودند همه به اتفاق در یک چگونگی عملکرد خویش بودند تا موجب پیشرفت سازمان شوند. یکی از روش های درگیر کردن هر چه بیشتر افراد در امور سازمانی استفاده از کار گروهی است.بارها دیده ایم همکاری و تعاون در گروه ها منجر به جهتی آشکار در زمینه ی حل مسایل و ایجاد نوآوری گشته. بنابراین گروه ایجاد شوند تا وسیله ای جهت رسیدن به نتایج مطلوب باشند •.چهار اصلی یک گروه پیشرفته موفق:۱- هدف بر مأموریت مشترک گروه۲- توافق در زمینه ی فرایندهای کاری۳- اصول و طوعه عملی مشترک۴- درک و احترام به نفس های متفاوت یکدیگر۱- هدف و مأموریت مشترک گروه بیشتر گروه به این دلیل با شکست مواجه می شوند که اعضای گروه شان تعریف روشن و دقیقی از مأموریت خود ندارد. مأموریت یک گروه هدفی برای بقای آن است. اعضای یک تیم باید به روشنی بدانند چه کاری را در جهت برآورده شدن رضایت اعضای گروه انجام دهند. هر چه هدف و مأموریت واضح تر بیان شود اعضای گروه در مواقع ضروری بهتر می توانند تصمیم خود را عملی کنند.۲- توافق در زمینه فرایندهای کاری:فرایند کاری به گروه شکل می دهد تا اعضا بدانند که برای انجام فعالیت چگونه باید عمل کرد و در موارد مهم چگونه تصمیم گیری کنند. در واقع یک گروه می تواند چندین فرآیند کاری داشته باشد تا اعضا با کمک گرفتن از آن ها به تکمیل فعالیت ها بپردازند و جهت بهبود اثر بخشی در زمینه ی فرآیندهای کاری، به توافق برسند.۳- اصول و قواعد عملکردی مشترک:اصول عملکردی مشخص می کند چگونه اعضای یک گروه با یکدیگر همکاری در رفتار نمایند افراد؟ در زمینه ی نحوه ی انجام کارها با یکدیگر به مجادله ی می پردازند چرا که نمی دانند چگونه باید همکاری داشته باشند اصول عملکردی یک گروه در حقیقت خطوط راهنمایی هستند که بر اعضای گروه کمک می کنند تا در کنار یکدیگر با توانایی های گروهی به هم فکری و مشارکت یکدیگر بپردازند.۴- درک نقش های متفاوت اعضای گروه افراد در یک گروه دارای ۲ نقش رسمی و غیررسمی هستند. نقش های رسمی معمولاً ـ توسط مسوولیت های کاری به افراد سپرده می شود به عنوان مثال، لوله کش،؟ حسابدار، برنامه ریز، رهبر و... نقش های غیررسمی توسط استعدادها و مهارت های طبیعی هر یک از اعضا وارد فرایند کار گروهی می شوند. به عنوان مثال بعضی از اعضای گروه توانایی مبانجی گری در تعارضات را دارند. برخی به خوبی می توانند جلسات کاری را مدیریت کنند. و برخی دیگر توانایی نظریات را دارند. این توانایی ها باید به خوبی شناخته شوند و مورد استفاده قرار گیرد.فصل پنجمگام دوم: سرعت بخشیدن به تغییرات •اطلاع رسانی جهت بالا بردن حس اعتمادوقتی می خواهیم سازمان را از شکل سنتی به یک گروه پیشرفته تبدیل کنیم و در واقع سازمان را تغییر دهیم در ابتدا یک حس سرخوردگی و ناامیدی به وجود می آمد که این به دلیل این است که همه فکر می کنند این تغییرات با شکست مواجه می شود.اگر در واقع دور از تغییرات نه وجود آمدن حس سرخوردگی و ناامیدی امری اجتناب ناپذیر است احساس سرخوردگی و ناکامی در گروه امری طبیعی است اما می تواند منبع انرژی باشد. معمولاً ـ افراد از ناامیدی و سرخوردگی خود در طول دوره ی تغییرات محبت بسیاری می کنند. و به محض که افراد تیم تصمیم می گیرند تا تغییراتی در جهت حرکت به سوی گروه پیشرفته داشته باشند همه سعی می کنند هر چه سریع تر تغییرات در سازمان پیاده شود و دوره ی بحران خاتمه یابد.فصل ششم:مرزها را گسترش دهید تا آزادی عمل افراد بیشتر شود. هنگامی که گروه در حرکت خود به حس دلسردی و ناکامی می رسد رهبران را اعضای آن به آسانی می توانند تصور مثبت خود را نسبت به گروه پیشرفته از دست بدهند. آن بیشتر توجهشان معطوف مشکلات حاصل از مسئولیت پذیری خواهد شد و به مزایای آن توجهی نخواهند داشت. در چنین شرایطی مجدداً وظایف اعضای یک گروه پیشرفته و منافع حاصل از آمار را خاطر نشان سازید و اهداف سازمان را بازنگری نمایید. اهداف سازمانی می توانند بسیار وسیع باشند در آن صورت آن ها را به گونه ای نشان دهید که به افراد گروه مربوط باشد.از طریق دسترسی به اطلاعات بیشتر، اعضای گروه می توانند به نیازهای خود جهت رسیدن به نتایج مطلوب پی ببرند، مشکلات را حل کنند، نوآوری داشته باشند و در جهت پروژه ی کاری سازما حرکت کنند با مشارکت در کار گروهی و پذیرش مسئولیت افراد نسبت به فعالیت و وظایف کاری خود احساس مالکیت می کنند.اهمیت اهداف گروهی:اهداف یک گروه از آن جهت حایز اهمیت است که باعث همیاری تمامی اعضای و رهبر گروه می شود، همچنین موجب می گردد افراد گروه همگی به یک واحد تبدیل شوند بسیاری از افراد در زمینه ی هدفهای فردی تجربه ی بیشتری دارند تا در اهداف گروهی، چرا که در نظر آن ها یک کار با مسئولیت فردی امکان پذیر است در حالی که اگر بر عملکرد گروه متمرکز داشته باشیم و مشخص کنیم که اهداف مرتبط با توسعه ی عملکرد گروه متمرکز چگونه مشخص شده است.خواهیم دید در کار گروهی، می توان از نظر نظرات تمامی افراد استفاده کرد و از آنان درخواست همکاری با دیگر اعضا می گردد را داشت، هرگاه اعضای گروه از اطلاعات اساسی و مهم سازمان آگاه شوند، زمان آن رسید که اهداف را به وضوح تعریف کنیم. در تعیین هدف های گروهی، بایستی توجه شود که

این اهداف با محتوا و کاربردی باشند در اعضا ایجاد انگیزه نمایند به عبارت دیگر اهداف بایستی«power» باشند که این از حروف ابتدایی کلمات(منفصل، جز به جز شده)۱)pipointed(شخصی و خصوصی شده)۲) owned(به خوبی تعریف شده)۳) well defined(انرژی دهنده)۴) Energizing (شامل منبع)۵) Resoxrcedگسترش مرزها جهت در برگرفتن موارد مهم سازمانی:۱- دیگری برای تبدیل دلگرمی افراد به خلاقیت و فعالیت در طول دوره تغییرات گام ۲، توسعه ی فضای تصمیم گروه است که می تواند تمامی موارد مهم سازمان را شامل شود، زمانی که افراد احساس کنند نظرا است آن ها ارزشمند است و برای تصمیمات مهم مسئولیتی بر عهده ی آنان نهاده شده، رضایت کامل خواهند داشت و این امر ضعف آنان را به پیشرفت تبدیل می کند، در گام اول، هدف از حد و مرزها این بود که افراد بر فعالیت های خود متمرکز شوند و تصمیم بگیرند، البته این تصمیمات بسیار پیچیده نبود اما کمک و همراهی رهبر این امکان را به آنان می داد تا به نیروی متمرکز بر فعالیت های شخصی خویش پی ببرند. اینک زمان آن فرا رسیده که افراد در زمینه مسائل مهم تری تصمیم گیری کنند و بتوانند اثر قوی تری بر نتایج سازمانی بگذارند.فصل هفتم :تصمیم گروهی برای ایجاد حس قدرت:تصمیم گروهی به این معناست که همه ی افراد با یکدیگر تصمیم بگیرند نه این که اعضا تنها پیشنهاد بدهند و نهایتاً رهبر گروه تصمیم بگیرد و اجرا کند.ثبت استعدادهای طبیعی اعضای گروه:یکی از مشخصه های اصلی یک تیم پیشرفته این است که تمام اعضای گروه به علت داشتن اختیار در تصمیم گیری، احساس غرور و مالکیت می کنند البته به علت پذیرش مسئولیت های سنگین احساس فشار می کنند، فشاری که در گذشته توسط رهبران گروه احساس می شده اعضای گروه در این شرایط به هدایت رهبران احتیاج دارند تا بدانند که چه کاری را در چه زمانی و چگونه انجام دهند و با راهنمایی مدیران، بتوانند شروع به تصمیم گیری برای سرعت بخشیدن در تغییرات نمایید. افراد با تشویق یکدیگر در جهت استفاده از توانایی های یکدیگر گروه را به جلو حرکت می دهند.برداشتن موانع از طریق فرایندهای گروهی اثر بخش:در این مرجع نگاهی به نحوه اداره کردن امور توسط گروه اندازیم اگر در یک گروه شما بنا به هر دلیلی مشکل پیش آمد، سعی کنید فرآیندی مشخص جهت حل مشکل بیابید.با حرکت به سمت گروه پیشرفته، افراد استقلال بیشتری در کار کردن می یابند ومیان آن ها تعارضاتی پیش می آید، برای حل این مشکل، اعضا می توانند از میان خود گروهی را برای حل تعارضات انتخاب کنند، البته شایان ذکر است که اختلاف سلیقه در یک گروه امری مفید است زیرا باعث می شود عقاید و نظریات مختلف و متضاد روبه روی یکدیگر قرار گیرند تا از بین آن ها، مورد انتخاب شود همچنین این گونه اختلافات یک منبع انرژی برای گروه می باشند، به خاطر داشته باشید هدف، حذف نمودن تعارضات نیست بلکه هدف، یافتن سیری است که از طریق آن انرژی افراد برای تصمیم گیری بهتر صرف شود.فرصت های پیشرفت و خلاقیت:یکی از ویژگی های بارز کار گروهی، توانایی افراد در حل مشکلات پیچیده ی کاری است، بسیار دیده شده که گروه های پیشرفته مشکل ترین مسایل تولیدی و خدماتی را در سازمان ها حل کرده اند به خاطر داشته باشید زمانی که افراد به هر دلیلی دچار دلسردی و ناامیدی شده اند می شوند، تمرکز مجدد بر روی نقاط قوت آنان نتایج حیرت انگیزی را به بار می آورد. اعضای یک گروه هر کدام توانایی های بسیاری در زمینه های مختلف جهت حل مشکلات را دارا می باشند و ناهمگونی افراد باعث ایجاد خلاقیت و پیشرفت کار گروهی می گردد. حرکت به سوی گروه پیشرفته در حقیقت فرصتی است برای افراد تا بتوانند توانایی های خود را بشناسند افراد گروه بایستی از رهبر یا مدیر گروه درباره ی مسایل انسانی اطلاعات دریافت نمایند. انتخاب کنند و با بحث و تبادل نظر بهترین راه حل را برگزینند به نحوه ی که تأثیر مثبتی بر نتایج داشته باشند.فصل هشتم:گام سوم« تسلط یافتن بر مهارت ها»چگونه با استفاده ی بهینه از اطلاعات ، بر فرآیند تغییرات تداوم بخشیم:در این مرحله از فرآیند تغییر، اعضای گروهی باید از اطلاعاتی که طی ۲ گام قبل به دست آورده اند، استفاده کنند همچنین می دانند که تسهیم اطلاعات میان مدیران و اعضای گروه منجر به اتخاذ تصمیمات مدیریتی بهتری خواهد شد. حال با توجه به مهارت های به دست آمده در ۳ گام قبل، افراد آگاهی بیشتری نسبت به نیازهای خود جهت ارتقاء به دست آورده اند.تسهیم اطلاعات و اعتماد به یکدیگر:هر چه افراد به اطلاعات بیشتری جهت انجام فعالیت های خود نیاز داشته باشند، مسأله ی اعتماد به یکدیگر بیشتر نمایان می شود معمولاً اگر افراد اطلاعات حساسی را درخواست کنند، مدیریت یک سری محدودیت ها بر این داده ها اعمال می کند، در حالی که یک گروه پیشرفته برای بقای خود احتیاج به حس اعتماد بالا میان اعضای خود دارد.رهبران باید به افراد گروه خود اعتماد کنند و بدانند آن ها از حامیان سازمان هستند و منافع آن را به مخاطره نخواهند انداخت، به خاطر داشته باشید که حس اعتماد میان اعضا یکپارچگی ایجاد می کند. البته نباید فراموش کرد که هر گونه اطلاعات در زمان مناسب خود در اختیار افراد گیرد تا منجر به نتایج مطلوب گردد.تسلط یافتن بر تسهیم اطلاعات در یک گروه پیشرفته:حال که وارد گام سوم تغییرات به سمت یک گروه پیشرفته شده ایم، زمان آن رسیده که درک جدیدی از نقش و نحوه ی استفاده از اطلاعات به دست بیاوریم.ما باید این عادت قدیمی را که اطلاعات اساسی و حساسی تنها در اختیار مدیران قرار گیرد و کارکنان به آن دسترسی نداشته باشند را کنار بگذاریم امروزه سطح دسترسی عموم به اطلاعات بسیار بالا است و افراد بیشتر از هر زمان دیگری از رویدادها مطلع هستند. سازمان هایی که دسترسی به اطلاعات را محدود می نمایند در حقیقت تصمیم گیری ناآگاهانه و عدم اعتماد را به گروه منتقل می کنند. بنابراین تنها از طریق آزاد گذاشتن افراد در جهت دسترسی به اطلاعات است که سازمان می تواند انتظار داشته باشد تا گروه پیشرفته با استفاده از دانش تجربه و انگیزه ب نتایج پیش بینی شده برسد.تسهیم اطلاعات در یک گروه پیشرفته، مانند خیابان ۲ طرفه می ماند. اعضای گروه اطلاعات بسیاری در زمینه های مختلف به دست می آورند که ممکن است مدیران از آن ها بی اطلاع باشند و بالعکس در یک گروه پیشرفته اعضا از اطلاعات استفاده ی بهینه می کنند و نیازهای خود را برای مدیران بازگو کرده و اثبات می نمایند، دسترسی به اطلاعات جدید و حساس به نفع تمام اعضای گروه و کل سیستم کاری خواهد بود.فصل نهم:چگونه درست و به جا تصمیم گیری کنیم:تصمیماتی که هر کدام از ما در زندگی شخصی خود، اتخاذ می نماییم، همگی متاثر از ارزش ها و باورهایی است که از زمان تولد تا حال به دست آورده ایم به علاوه ارزش عملیاتی که در دوران کار کسب کرده ایم، ما را یاری می کنند تا باورهای خوب بیابد، درست یا غلط را بشانسیم این ارزش ها موضوع اصلی هر فرایند تصمیم گیری است همان طور که ارزش های شخصی و سازمانی بنیان اخلاقی تصمیم گیری را می سازند دیگر با کارها جهت ها و مسیرها مشخص می کنند زمانی که اعضای گروه دیدگاه و ارزش های عملیاتی اساسی سازمان را درک کنند تصمیم گیری برایشان آسان تر و مفیدتر خواهد شد.گسترش مرزها جهت ارتقاء سطح مشارکت گروه، ما از افراد می خواهیم که به سازمان شریک زمین فوتبال بنگرند و سپس از آنها سؤال می کنیم به نظر شما چه کسی در محیط کاری بیشترین محوطه ی بازی حدو مرز را به خود اختصاص داده است؟در سازمان های سنی که به صورت سلسله مراتب اداره می شود پاسخ مشخص است: مدیر ارشد سازمان بیشترین اختیارات و حدو مرزها را دارا است و هر چه از نوک هرم پایین می آییم حوزه ی اختیارات کوچکتر می شود تا به پایین ترین سطح یعنی کارگران می رسیمدر محیط کاری یک گروه پیشرفته، حوزه اختیارات افراد به تدریج وسعت می یابد به این معنا اگر افراد مسئولیت کاری خود را انجام دهند و مهارت های خویش را به کار گیرند تدریجاً فضای کاری آنان گسترش می یابد البته حوزه اختیارات آنها به میزان یک مدیر ارشد وسعت خواهد یافت اما مطمئناً نسبت به روزهای آغازی کار بسیار وسیع تر خواهد شد این حدو مرزها خطوط راهنمایی برای اختیارات تمام اعضای سازمان ایجاد می کند تا مسئولیت و ارزش هر یک از آنان مشخص شود حل مشکلات مشتری در برابر

فروش محصولات:در یکی از شرکتهای تولید کننده دستگاه های الکترونیکی بر خدمات رسانی به مشتریان تأکید بسیار شده بود مدیر ارشد شرکت اعتقاد داشت نقش سازمان در شکوفایی صنعت تکنولوژی این است که آنها بتوانند مشکلات مشتریان را مرتفع سازند در یکی از روزهای مدیر سازمان یک سؤال تجربی را برای کارکنانش مطرح کرد: اگر یک مشتری مشکل داشته باشد که توسط یکی از رقبای ما به نحوه بهتری مرتفع شود آیا آن شرکت را به او معرفی خواهد کرد؟ از نظر وی پاسخ مثبت با ارزش های شرکت هم خوانی داشت او بر این باور بود که حل کردن مشکل مشتریان حتی به این طریق درسترین کاری است که باید انجام شود همچنین با این عمل مشتریان احساس می کنند شرکت یک منبع قابل اعتماد برای آنان است او با سؤالات به کارکنانش آموخت که رفع مشکلات مشتری نسبت به فروش محصولات سازمان الویت دارد.به عهده گرفتن تمامی مسئولیت ها:به نقش هر یک از اعضای گروه در حرکت به سمت گروهی پیشرفته بیندشید به نظر شما چه نقش ها و تصمیمات جدیدی را می توان به مسئولیت قبلی آنان اضافه نمود و تا عملکرد بهتری حاصل شود. گروه شما باید فعالیت خود را به عنوان یک شرکت تجاری با مدیریت آغاز کنند از کارگران عادی تا مدیر ارشد سازمان، همگی بایستی در مسئولیت پذیری یکسان عمل کنند هر فردی در سازمان نقش متفاوت از دیگران دارد اما باید مسئولیت خود را با دیگران تسهیم کند تا سازمانی به موفقیت برسد بازتاب مثبت و منفی عملکرد سازمان باید در تمامی جهات در گردش باشد کارگران می توانند دیدگاههای جدید خود را به مدیران ارایه کنند و مدیران نیز از آنان درباره نحوه عملکرد سازمان سؤالاتی مطرح کرد و پاسخ آن ها را دریافت نمایند به عنوان مثال کارگران خطوط تولید از بقیه کارگران به قسمت تولید و خدمات رسانی نزدیکتر هستند بنابراین در یک شرکت تجاری زمانی که مدیران در دسترس نمی باشند بایستی آنها به کنترل وقایع بپردازند و اطلاعات به دست آمده را با اعضای گروه و مدیریت در میان بگذارند از طرفی دیگر مدیر ارشد دانش لازم در زمینه تجاری را دارد بنابراین وی نیز بایستی اطلاعات، دانش و تجربه خود را با اعضای گروه در میان بگذارد و آنان را یاری کند تا آشنایی کامل تری با دنیای تجارت پیدا کنند تمام افراد در یک سازمان موظفند براساس اطلاعات تصمیم گیری و عمل نمایند و دیگران را از برنامه ریزهای فرد مطلع سازند از آن سو شرکای تجاری جهت به منفعت رسیدن سازمان با یکدیگر همکاری می کنند و ضروری است که از طرف اعضای سازمان تشویق شوند بنابراین اگر همه افراد در سازمان مشارکت داشته باشند مطمئناً سازمان به موفقیت خواهد رسید.فصل دهم:یک گروه پیشرفته باشید تا به نتایج مطلوب خود برسید. در این مرحله، اعضای گروه شما اطلاعاتی را در دست دارند که پیش از آن منحصراً در دست رهبر گروه بوده است.اکنون افراد دیدگاهها و ارزش های سازمان را می دانند. با استفاده از این اطلاعات، در جهت اهداف سازمان گام بر می دارند از طریق ادغام اطلاعات با حدو مرزها و مهارت های جمعی گروه شما می تواند به دانش، تجربه و انگیزه جهت دست یافتن به نتایج تأثیرگذار برسد، درحال حاضر شما و دیگر اعضای گروه می توانید هوشیارانه تصمیم بگیرید.شما می توانید اعضای گروه را جهت رسیدن به گروهی پیشرفته تشویق کنید در گروه پیشرفته، افراد می توانند از تمام صلاحیت ها و قابلیت های خود استفاده کنند تا به اهداف مشخص شده دست یابند.چگونه می توان عملکرد یک گروه پیشرفته را حفظ کرد.به محض دست یابی گروه به عملکردی مناسب، آن چه که ضرورت می یابد حفظ این عملکرد در همان سطح و یا ارتقا آن است، زیرا عدم ثبات در این مرحله موجب برگشت افراد به عادات و رفتارهای سابق می گردد. هر فعالیتی را که افراد دایماً انجام می دهند، برایشان خسته کننده می شود و کارآیی آنان را کاهش می دهد، بنابراین جهت حفظ کارآیی افراد می بایست همواره مذاکرات و مباحث کاری در گروه جریان داشته باشد.اندازه گیری عملکرد گروهی:شما می توانید با روش های متنوع باعث پیشرفت گروه بشوید اندازه گیری عملکرد گروه به صورت دوره ای است علاوه بر یکی از این روش ها اندازه گیری عملکرد که به صورت روزانه انجام می گیرد، حداقل باید یک فرآیند ارزیابی به صورت فصلی در گروه راه اندازی شود. این کار به چندین روش انجام پذیر است که بهترین آن استفاده از ابزارهای ارزیابی گروهی است که چگونگی عملکرد کلی گروه را مشخص می نمایند. هر یک از اعضای گروه بایستی یک پرسشنامه تهیه کنند و به آن امتیاز دهند سپس افراد برای تبادل نظر در خصوص پرسشنامه ها، جلساتی تشکیل دهند تا بتوانند مشکلات اساسی و اصلی گروه را بیابند.شناخت یکدیگر:یکی دیگر از راه های مفید برای حفظ انرژی و اتحاد میان اعضای گروه شناخت افراد در موقعیت های مهم می باشد. شناختن یکدیگر در حقیقت راهی است جهت قدردانی از اعضای گروه برای مشارکت ارزشمند آن ها در فعالیت گروهی.شناخت نیازهای روانی افراد، برای سلامتی بلند مدت گروه امری ضروری است غالباً عملکرد نامطلوب افراد در یک گروه، ناشی از کمبود آگاهی آنان در زمینه ی نیازهای خود در محیط کاری است. کارهای مثبت افراد بایستی شناخته و قدردانی شود و تمامی اعضا سازمان بتوانند نیازهای خود را بشناسند تا رفتارهای اجتماعی آنان نسبت به گذشته بهبود یابد.به دنبال فرصت های جدید باشیداگر می خواهید همواره در میان رقبای خود در صدر جدول باشید، به استانداردهای کاری اهمیت دهید و از اطلاعات خارج از سازمان استفاده کنید. اعضای گروه ها در یک سازمان باید با مدیران ارشد همکاری کنند و برای آشنایی به نحوه ی عملکرد رقبا با نیازهای مشتریان به جمع آوری اطلاعات بپردازند و با استفاده از این داده ها به خلق ایده های جدیدی، فراتر از عملکرد کنونی سازمان بپردازند.*پنج دلیل برای بوجود آمدن حس سرخوردگی و ناامیدی:۱- اعتقادات اولیه واقعیت ها هماهنگی ندارد: تقریباً افراد سازمان، از مدیر ارشد تا اعضای گروه تمایل دارند از شرایط به وجود آمده(تغییرات) تخمینی بزنند که اکثر اوقات از واقعیت بسیار دور است.۲- افراد غالبا به شکست فرایند می اندیشند: کارکنان معمولاً این گونه می اندیشند که انجام تغییرات از ابتدا با شکست مواجه خواهد شد و اولین مشکل به وجود آمده در گروه موجب می شود آن ها بر عقیده ی خود استوارتر گردند.۳- راهنمایی در زمینه ی تغییرات و درک افراد در این باره کافی نیست.۴- افراد از شکست شخصی خود در هراس هستند.۵- آموزش افراد برای مواجه شدن با مسایل توسعه دهنده ی گروه کافی نیست: بدون آماده سازی مناسب، بیشتر گروه ها نمی توانند مراحل عادی توسعه ی گروه را طی کنند. این مشکلات عادی اما غیرمنتظره موجب خواهد شد که افراد نسبت به نظریات ارایه شده دلسرد و مایوس شوند.*تسهیم اطلاعات، عامل حرکت افراد از دلسردی و یأس به تغییرات:حال که اعضای گروه به مرحله ی دوم تغییرات گام نهاده اند، بهتر است رهبران و مدیران اطلاعات مهم و حساس را در اختیار آن ها قرار دهند زیرا این تسهیم اطلاعات موجب می شود احساس ناامیدی و دلسردی که همراه با تغییرات در وجود آن ها نقش بسته کمرنگ شود و میان مدیریت و بر وی کار اعتماد بیشتری ایجاد شود.نکته: همه ی افراد در گروه، به سوی هدف مشخصی در حرکت هستند. البته به خاطر داشته باشید که همواره نباید اطلاعات و اخبار خوب در اختیار افراد قرار گیرد بلکه وقایع ناگوار و اشتباهاتی که در سازمان رخ می دهد نیز می بایست با افراد در میان گذاشته وشد تا آنان بتوانند از این اشتباهات درس گرفته و با هم اندیشی جمعی مشکلات را حل کنند.اطلاعات در یک سازمان و سخت افزاری که آن را پردازش می کند با ارزش است(گریس هاپر)

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم
جاهِدُوا بِأَمْوالِکُمْ وَ أَنْفُسِکُمْ فی سَبیلِ اللَّهِ ذلِکُمْ خَیْرٌ لَکُمْ إِنْ کُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السّلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهلبیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف :دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السّلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

الف)چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب)تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن سهمراه

ج)تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما ، انیمیشن ، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و...

د)ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه)تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و)راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز)طراحی سیستم های حسابداری ، رسانه ساز ، موبایل ساز ، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک ، SMS و...

ح)همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط)برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی)برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضوری و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت : ۲۳۷۳ شناسه ملی : ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی: www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳- (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران ۲۳۳۳۰۴۵(۰۳۱۱)

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی ، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشاالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳ ، شماره کارت :۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳و شماره حساب شبا : -IR۹۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۶۲۱ ۵۳-۶۰۹-۰به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان – خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام -: هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنتِ غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می‌فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرش! من در کَرَم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلی الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست‌تر می‌داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می‌رَهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، امّا تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می‌گشایی که آن بینوا، خود را بِدان، نگاه می‌دارد و با حجّت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می‌سازد و او را می‌شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی گمان، خدای متعال می‌فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».


قائمیه
مرکز تحقیقات رایانه‌ای
اصفهان
www
برای داشتن کتابخانه های‌تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشـــانی
www.Ghaemiyeh.com
www.Ghaemiyeh.net
www.Ghaemiyeh.org
www.Ghaemiyeh.ir
مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.
۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹